



UTL



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Universidade Técnica de Lisboa

O Sector Privado em São Tomé e Príncipe: A Qualificação da Mão-de-obra e as Condições de Trabalho no Sector do Turismo

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Estudos Africanos

Mestranda: Miura Lima

Orientadores:

Professor Associado Doutor Pedro Borges Graça

Professora Agregada Doutora Paula Espírito Santo

Lisboa, Junho de 2011

AGRADECIMENTOS

Esta investigação contou com apoio de muitos intervenientes que de, formas distintas sinto que devo agradecer.

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais e os meus irmãos, por me terem acompanhado durante esses dois anos;

Em segundo lugar agradeço aos meus especiais orientadores, Professor Pedro Borges Graça e a Professora Paula Espírito Santo pela, disponibilidade, paciência, incentivo, carinho e amizade que demonstraram durante a orientação e que foram cruciais para toda a concretização da investigação;

Agradeço também a todos os meus amigos em São Tomé e Príncipe, que de uma forma ou de outra, apoiaram na obtenção de informações práticas à investigação;

Um muito obrigada, as unidades hoteleiras onde foram realizadas as entrevistas e os inquéritos, pois sem a contribuição destas não seria possível a realização da investigação;

A todos um muito obrigada.

SIGLAS

BM- Banco Mundial

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GERH- Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

FMI- Fundo Monetário Internacional

IDH- Índice de Desenvolvimento Humano

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT- Organização Mundial do Turismo

ONU- Organização das Nações Unidas

PNUD- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

WTTC- World Trade and Tourism Council

Resumo

Esta investigação enquadra-se na análise do Sector Privado em São Tomé e Príncipe: A Qualificação da Mão-de-obra e as Condições de Trabalho no sector do Turismo. O principal objectivo da investigação é caracterizar a qualificação da mão-de-obra e as condições de trabalho no sector privado do turismo em São Tomé e Príncipe, procurando também destacar a importância do sector privado, em especial o sector do turismo como sendo sector chave ao desenvolvimento da economia do país. Optamos pela utilização de uma metodologia descritiva no que respeita a análise teórica-conceitual, aliada a um estudo empírico suportado nas técnicas da entrevista, análise de conteúdo e inquérito, cujos sujeitos de observação foram seleccionados a partir da investigação conduzida no terreno. Pretendíamos com este estudo observar a realidade das empresas do turismo em São Tomé e Príncipe atendendo aos objectivos formulados, e procurando atingir como resultados o encontro das principais tendências que enquadram a actividade das empresas do turismo à luz das percepções dos principais intervenientes naquela actividade.

Palavras-chave: São Tomé e Príncipe, Sector Privado, Turismo, Mão-de-obra, Condições de trabalho.

Abstract

This research focused on the analysis of the Private Sector in Sao Tome and Principe: The Labor Qualification and Work Conditions in the Tourism sector. The main goal of the research is to characterize the labor qualification and work conditions in the tourism private sector in Sao Tome and Principe. It aims to point out the importance of the private sector, specially the tourism sector as being the key sector of the economic development of the country. It was decided to use a descriptive methodology with regard to the theoretical-conceptual analysis, combined with an empirical study based on the interviews, content analysis and the questionnaire technique. The interviewees were selected throughout the research conducted in the field. This study is intended to observe the reality of the tourism enterprises in Sao Tome and Principe according to the objectives as formulated, and aiming to achieve the results that meet the major trends of the activity of the tourism enterprises, according to the perceptions of the key players in that activity.

Key-words: Sao Tome and Principe, Private Sector, Tourism, Labor, Work conditions

ÍNDICE

Introdução	5
CAPÍTULO 1. Caracterização de São Tomé e Príncipe	8
1.1. Caracterização Física, Geográfica e Demográfica	8
1.2. Caracterização Económica	14
1.3. Caracterização do Sector Privado	18
1.3.1. Importância do Sector Privado para o Desenvolvimento da Economia	20
CAPÍTULO 2. O Turismo.....	23
2.1. Turismo ao Nível Global.....	23
2.1. Turismo em São Tomé e Príncipe.....	29
2.2.1. Caracterização do Sector de Turismo.....	31
2.2.2. Qualificação da Mão-de-obra	35
2.2.3. Condições de Trabalho	37
CAPÍTULO 3. Gestão de Recursos Humanos como uma Área Transversal ao Desenvolvimento do Turismo	39
3.1. Gestão de Recursos Humanos	39
3.2. Gestão de Recursos Humanos e as Organizações/Empresas.....	43
3.3. Importância da Gestão de Recursos Humanos para o Sucesso das Empresas/Organizações	45
3.3. Gestão de Recursos Humanos e o Turismo	48
CAPÍTULO 4. Estudo Empírico Acerca da Percepção dos Empregadores e Funcionários sobre o Sector e as Empresas Respectivas	52
4.1. Metodologia	52
4.1.1. Pergunta de Partida e Hipóteses	53
4.1.2. Universo e Amostragem	53
4.1.3. Objectivos da Investigação	53
4.1.4. Dificuldades Sentidas no Terreno	54
4.2. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	54
4.2.1. Percepções dos Gestores Acerca do Sector do Turismo	54
4.2.2. Percepção dos Funcionários Acerca das Condições de Trabalho Oferecidas.....	62
4.3. Síntese e Verificação das Hipóteses	74
Conclusão	75
Bibliografia.....	77
Anexos.....	80

Introdução

A presente dissertação enquadra-se numa investigação para a obtenção de grau de Mestre em Estudos Africanos, pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. O interesse pela elaboração desta dissertação surge da vontade particular da autora (santomense) em querer dar o seu contributo académico para o desenvolvimento do seu país. A dissertação tem como finalidade analisar o quadro da qualificação da mão-de-obra e das condições de trabalho no sector privado do turismo em São Tomé e Príncipe procurando também salientar a importância do sector privado e do sector do turismo como sendo sectores importantes para o desenvolvimento das ilhas.

O arquipélago de São Tomé e Príncipe é constituído por duas pequenas ilhas descobertas em 1470 pelos navegadores portugueses, situadas no continente africano mais especificamente no golfo da Guiné. As duas ilhas fizeram parte da colónia portuguesa até 1975, período em que foi concedida a independência. Depois da independência constatou-se um empobrecimento progressivo das ilhas apesar de estas terem várias potencialidades de desenvolvimento, sobretudo ao nível da floresta e do mar. Na actualidade, pode-se dizer que as ilhas fazem parte dos países mais pobres do mundo, onde a pobreza prevalece a quase maioria da população (Costa, 2010). As ilhas têm enormes deficiências sobretudo no que respeita ao desenvolvimento económico com ênfase para as estratégias e campos de intervenção económicos. Depois da independência, as ilhas viveram um regime político monopartidário e posteriormente um regime político multipartidário, que permanece até os dias de hoje. O regime político monopartidário, logo após a sua implementação optou pela nacionalização das roças, já que estas constituíam o principal sector da actividade económica. Para além desta medida, o regime também optou pela não presença do sector privado, pois o país se encontrava no auge da independência e a vontade dos novos dirigentes era obter a independência a todos os níveis com ênfase para a independência económica e cultural (Graça, 2009: 7). A ausência do sector privado assim como a sua desvalorização pelo Estado, pode ser explicada, não apenas devido a glória da independência, mas também pela facilidade com que os dirigentes exercem o poder e o controlo sobre os bens de Estado (Nóbrega, 2004). Porém, as medidas adoptadas pelo regime, não trouxeram de modo algum benefícios para o desenvolvimento da economia. Em 1985, assistiu-se a uma queda contínua da economia principalmente com o empobrecimento das roças¹. A queda da economia pode ser clarificada tendo em conta dois aspectos fundamentais: em primeiro lugar pela reduzida qualificação dos recursos humanos, com ênfase para os dirigentes políticos inexperientes e em segundo lugar pela reduzida cultura do trabalho existente na sociedade santomense (Seibert, 2005). Surge no

¹Caixa Geral de Depósitos. (2006). *São Tomé e Príncipe Olhar o Futuro*. 1ª edição. Lisboa: Autor.

entanto, a necessidade de mudança do sistema político, a liberalização da economia e a criação do sector privado. O Estado com um novo regime político (multipartidário) entende que a criação do sector privado é o melhor caminho a seguir para a minimização da catástrofe económica instaurada. Num primeiro momento a liberalização da economia e a criação do sector privado trouxeram benefícios a economia. Contudo, mudanças sucessivas nos mercados internacionais, excessiva dependência económica internacional e a reduzida qualificação dos recursos humanos, provocaram quedas contínuas na economia. O sector do cacau (principal actividade económica) sofreu desvalorização acentuada. Pode-se dizer que no período anterior a independência a sector do cacau foi o principal responsável pelo desenvolvimento económico de São Tomé e Príncipe. Com a queda progressiva do cacau, na actualidade, o turismo parece constituir uma alternativa a ascensão económica. Tem-se verificado um certo interesse de investimento no sector pelo facto de o país possuir várias potencialidades naturais atractivas a esta indústria. Todavia, a progressão deste sector nas ilhas, está profundamente dependente de factores como, infra-estruturas básicas e recursos humanos capacitados e apropriados ao posto de trabalho. Em relação aos recursos humanos constata-se que São Tomé e Príncipe possui uma das taxas de alfabetização mais alta do continente africano, tem uma escolaridade mínima que vai até o 11º ano, encontra-se numa posição razoável (123) comparativamente ao conjunto de países menos desenvolvidos no que respeita ao índice de desenvolvimento humano² mas na realidade existem problemas acentuados com a qualificação dos recursos humanos disponíveis para trabalhar.

O turismo parece ser uma das estratégias económicas mais importante a seguir em São Tomé e Príncipe, já que as ilhas dispõem de varias potencialidade para a sua prática. Contudo, para que essa estratégia económica seja efectivamente desenvolvida, importa ter em conta alguns aspectos fundamentais como: recursos humanos qualificados, as condições de trabalho dos colaboradores, o desenvolvimento das infra-estruturas e mecanismos para melhor integração do sector privado. Este sector ao nível mundial é dos principais dinamizadores da economia. Em tempos anteriores à independência o sector privado constituiu o principal sector da economia de São Tomé e Príncipe. Como anteriormente dito está investigação para além de analisar a mão-de-obra e as condições de trabalho no turismo, procura evidenciar a importância do sector privado. Deste modo, constitui o principal objectivo desta dissertação: caracterizar a qualificação da mão-de-obra e as condições de trabalho no sector privado de turismo e salientar a importância do sector privado do turismo como sendo uma estratégia de desenvolvimento de São Tomé e Príncipe. Adicionalmente, essa investigação suscita a importância que a aposta no turismo tem no desenvolvimento de outros sectores (energia,

²INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório.

COSTA, Ivan. (2010). *Contributo do PNUD para o Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe. Relatório de Estágio*. Coimbra: Faculdade de Economia de Coimbra.

comunicação, saúde, educação, acessibilidade) que são transversais ao seu desenvolvimento e demonstra que o turismo, poderá constituir em São Tomé e Príncipe, uma alternativa aos outros sectores da economia como a agricultura e o petróleo. A necessidade de caracterizar a qualificação da mão-de-obra no turismo prende-se com a importância de conhecer o perfil actual dos recursos humanos neste sector e desvendar se o sector possui um perfil profissional adequado ao seu desenvolvimento. A necessidade de conhecer as condições de trabalho prende-se com a importância desta dinâmica para a empresa/organização, ou seja, existe a necessidade de descobrir em que medida as condições de trabalho contribuem para o bem-estar dos colaboradores e da própria empresa. É pois importante identificar se existem limitações no desenvolvimento e crescimento deste sector, no que respeita a qualificação da mão-de-obra e as condições no trabalho oferecidas.

O trabalho está dividido em 4 capítulos, sendo que no primeiro é feita uma apresentação do país, o segundo capítulo trata da abordagem do turismo ao nível global e ao nível local (nas ilhas), o terceiro capítulo analisa a importância da gestão dos recursos humanos (GRH) para as organizações/empresas (esta análise é transversal ao desenvolvimento do turismo nas ilhas, já que, esta área indica as organizações quais as melhores atitudes em relação aos seus funcionários) e por fim, no quarto capítulo é apresentado o estudo empírico feito no terreno e a metodologia seguida para concretização da investigação. Em síntese, os três primeiros capítulos dedicam-se a conceptualização teórica da problemática e o último dedica-se à investigação empírica que conduzimos no terreno.

CAPÍTULO 1. Caracterização de São Tomé e Príncipe

1.1. Caracterização Física, Geográfica e Demográfica

Ao analisar-se a mão-de-obra e condições de trabalho no turismo torna-se imprescindível caracterizar a estrutura física, geográfica e demográfica que completam o cabaz da oferta turística do país. A caracterização física e geográfica está relacionada com a informação material necessária a atractividade turística. A caracterização demográfica indica a tipo da população e quais as suas principais atitudes face ao turista. Nestes moldes torna-se importante fazer uma demonstração destas componentes do turismo.

São Tomé e Príncipe é constituído por um conjunto de duas ilhas, com uma área total de 1001 km² (Seibert, 2001: 32). As duas ilhas situam-se no golfo da Guiné, sendo que São Tomé tem uma área total de 857km² e Príncipe, uma área de 139km². Ao longo da costa as duas ilhas são constituídas por vários pequenos ilhéus, com destaque para ilhéu das rolas, ilhéu das cabras, ilhéu de São Miguel, e ilhéu de Coco (Lemos e Cardoso, 2005: 255). A ilha de São Tomé tem o formato de uma elipse, onde a ponta mais saliente está virada para o sul. O comprimento máximo da ilha é de 47km, e dista da costa africana do norte cerca de 410km e da costa africana de leste (Gabão) cerca de 260km. A ilha do Príncipe tem um comprimento máximo de 10km e dista de São Tomé, cerca de 150km. Ao contrário de São Tomé, esta ilha tem a forma rectangular e com vários recortes sobre o mar (Oliveira, 1993: 43). Também importa salientar que as duas ilhas têm origem vulcânica sendo as evidências mais claras na ilha de São Tomé. Algumas nascentes de águas sódicas e férreas explicam a característica vulcânica das ilhas, associando-se a esta, a vegetação luxuriante existente (Oliveira, 1993: 44-45).

Ao nível da orografia constata-se que as ilhas são bastante acidentadas com destaque para a ilha de São Tomé. A orografia de São Tomé é constituída essencialmente por picos de São Tomé com cerca de 2024m (o maior das ilhas); pico da Estação Sousa (1762m); pico do Pinheiro (1611m) e pico de Calvário com cerca de 1608m. Isto faz com que a ilha de São Tomé possa ser considerada como *“convulsão orográfica”, uma autêntica “revolução altimétrica”* (Oliveira, 1993: 46 cit. Campos, Ezequiel). A ilha do Príncipe apresenta altitudes de reduzido grau em comparação com São Tomé, pois o relevo é mais acentuado no sul que no norte, e um conjunto de serras atravessa a ilha entre o leste e oeste, sendo de evidenciar o Morro de Este, pico de Mecorne e o pico de Príncipe (Oliveira, 1993: 46). No que respeita a hidrografia, São Tomé e Príncipe dispõem de uma riqueza inexplicável, pois em ambas as ilhas existe uma grande diversidade dos rios e dos seus afluentes. Em São Tomé é possível encontrar várias correntes, rios e cascatas, sendo que cada cascata faz parte de um rio. Estes rios descem para o mar enchendo a ilha de humidade e fertilizando a vegetação. Dos principais rios na ilha de São Tomé é de destacar o Rio Água-Grande; Manuel Jorge; Abade; Rio Douro e o Rio Iô-

Grande (o maior da ilha)³. Comparativamente a São Tomé, a ilha do Príncipe dispõe de menos cursos de água, mas no entanto, também possui rios e ribeiras em abundância. Quase todos os rios da ilha do príncipe nascem no maciço do sul e oeste (Picos do Príncipe, Papagaio e Cariote) e desaguam na costa sul e oeste. Nas ilhas, é também possível observar várias afluentes que banham a Cidade de Santo António (Oliveira, 1993:47-48).

Quanto ao clima, pode-se dizer que este é influenciado por três principais factores: translação sazonal das baixas pressões equatoriais; ventos monçónicos do sul do continente (estes podem ser explicados pelas diferenças de temperatura entre a massa líquida do golfo da Guiné e o bloco maciço do Continente fronteiriço) e a corrente quente vinda do golfo da Guiné. Verifica-se que na ilha de São Tomé existe duas grandes estações: chuva (que dura entre os meses de Outubro e Maio, caracterizados por fortes chuvadas, e por temperaturas mais altas) e gravana (que dura entre Junho e Setembro) caracterizada por forte humidade, chuvas miúdas, massas de ar estáveis. Na ilha do Príncipe o clima é a semelhança de São Tomé, com temperatura média alta ao longo do ano e com amplitudes pequenas. A precipitação também é alta e bem distribuída durante o ano (Romana, 1997: 92-93). Um dos aspectos importante a salientar como sendo o grande influenciador do clima das ilhas e uma das maiores atractividades do turismo, é a vegetação. Constata-se que as ilhas são constituídas essencialmente por florestas húmidas sendo de salientar três zonas mais importantes: floresta húmida de baixa altitude (composta essencialmente por árvores de coqueiros) (1); floresta de montanha (composta por árvores de grande portes. Ex: oca (utilizado para a construção de pequenas embarcações), palmeiras, figo de porco) (2) e floresta de nevoeiro (constituída por árvores de pequeno porte, onde o acesso é muito difícil) (3) (Lemos e Cardoso, 2005: 256-257). Em relação a esta última, pode-se dizer que ela constitui a maior parte da zona florestal designada de *obô*⁴, sendo que ocupa a maior parte da ilha de São Tomé e Sul da Ilha do Príncipe (Oliveira, 1993: 60). O parque *obô* constitui uma das maiores atractividades do turismo de natureza.

No que respeita a características demográficas verifica-se que os santomenses são descendentes de vários cruzamentos de raças devido os vários processos de colonização sofrido desde o século XV até os meados do século XX. Entre as descendências é de destacar os portugueses (dos primeiros povos a chegarem as ilhas (ano de 1470)), africanos vindos do Golfo da Guiné (Mina, Benim e Gabão), os congoleses, angolanos, moçambicanos e os cabo-verdianos (Caixa Geral de Depósitos, 2006: 34). É importante dizer que a população africana constituía a mão-de-obra escrava. No conjunto das miscigenações sofridas é essencial destacar os mestiços, uma vez que esta população resultou da fusão entre os portugueses e escravas. Os mestiços representavam a classe social mais importante do país a seguir dos colonos, pois uma vez filhos de europeus e escravas tinham direito a carta de alforria e a

³INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 14.

⁴Vegetação muito densa e de difícil acesso. Ver Oliveira, 1993.

auferirem dos bens dos seus pais colonos (Caixa Geral de Depósitos, 2006: 34). Porém, de destacar que a diversidade demográfica hoje existente no país resulta também de uma vaga de imigração cabo-verdiana nos anos 40. Em síntese no conjunto da fusão das raças, hoje São Tomé e Príncipe é constituído por forros (maioria)⁵; angolares⁶ e tongas⁷. Os forros representam a classe mais instruída do país e no momento da independência (1975) assumiram um papel bastante importante na governação. Os angolares e os tongas constituem o grupo social menos instruídos, sendo que se dedicam sobretudo a actividades como pesca e agricultura (Oliveira, 1993:119-122). De realçar que hoje, a diferenciação da população deixou de ser feita com base no grupo populacional de pertença, e passou a ser caracterizada pela actividade profissional exercida.

Em termos numéricos constata-se que até o ano de 1970, o crescimento populacional era lento (cerca de 73,6 mil habitantes) (Caixa Geral de Depósitos, 2006:34). No entanto esse crescimento foi ganhando mais amplitude de ano para ano com destaque para a actualidade. Se fizer uma demonstração dos valores em cada dez ano constata-se que: em 1991 a população total era de 117.504; no ano de 2001, era de 137.599 (um acréscimo de cerca de 20.095 mil habitantes) (Caixa Geral de Depósito, 2006: 35) e em 2010 esse valor é de 155.000 mil habitantes (aumentou em cerca de 17.401 mil habitantes)⁸. Isso significa dizer que a tendência actual demonstra um crescimento acelerado (taxa de crescimento em cerca de 2%) (Costa, 2010: 12), o que a longo prazo poderá traduzir-se num grande problema ao nível do desenvolvimento (com ênfase para o crescimento urbano e aumento da pobreza); dos recursos disponíveis (desflorestação, empobrecimento do solo,) e da densidade populacional. Veja-se a actual densidade populacional por distritos administrativos e a evolução da população entre os anos 2005 a 2009⁹:

⁵Forros: classe social mais bem posicionada quer ao nível económico quer ao nível social e político. Para além dos mestiços, também fazem parte desta classe alguns descendentes dos escravos libertos a quando da abolição da escravatura em 29 de Abril de 1875 (Caixa Geral de Depósitos, 2006: 34).

⁶Descendentes de escravos angolanos empregados no século XVI no cultivo de cana-de-açúcar (Caixa Geral de Depósitos, 2006:34).

⁷Trabalhadores agrícolas contratados essencialmente de Angola, Moçambique e Cabo-Verde (séc XIX) (Caixa Geral de Depósitos, 2006:34).

⁸INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p.9.

⁹OBS: Estes dados da evolução da população referem-se as estimativas feitas pela ONU, que consta no "African Statistical Yearbook, 2010".

Quadro 1. Densidade Populacional por Distrito em São Tomé e Príncipe

Divisões Administrativas	Área km2	População /km2
Água Grande	16,5	3.423,80
Lobata	105	164,3
Mé-zochi	122	317
Cantagalo	119	123
Caué	267	23,7
Lemba	229,5	51,2
São Tomé	859	-
Príncipe	142	47,4
Total	1001	151,8

Fonte: São Tomé e Príncipe - Plano de Desenvolvimento do Turismo, 2009: 8

Constata-se que é no distrito de Água-grande onde existe maior densidade populacional. O que é justificável pelo facto desse distrito ser a capital de São Tomé e Príncipe. É na capital onde está concentrada grande parte da população (45%)¹⁰.

Quadro 2. Evolução da População entre 2005-2009 (Estimativa)

Anos	Total População
2005	153
2006	155
2007	158
2008	160
2009	163

Fonte: "African Statistical Yearbook, 2010", 2010:34

De acordo com o quadro pode-se considerar que em cada ano, a população cresce cerca de dois mil a três mil habitantes. O que significa dizer que o crescimento populacional tem sido de facto bastante acelerado.

Ao nível da estrutura etária e da distribuição sexual da população constata-se que São Tomé e Príncipe dispõe de uma população bastante jovem, sendo que a esperança média de vida a nascença é de 63,9 anos. Na distribuição por sexo as mulheres constituem a maioria (50,5%) em relação aos homens (49,6%) (Costa, 2010: 12). O que implica uma taxa de fertilidade ainda mais elevada para o país.

Quanto ao panorama da educação constata-se através dos dados de "African Statistical Yearbook, que São Tomé e Príncipe é um dos países PALOP com taxas de analfabetismo por

¹⁰INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p.9.

adulto mais baixa (H= 6,6%; M= 17,3%), ou seja, o que implica dizer que cerca de 76% da população adulta¹¹ é alfabetizada¹². Veja-se a seguinte comparação entre os PALOP:

Quadro 3. Taxa de Analfabetismo por Adulto e por Sexo, nos PALOP

Países PALOP	Taxa de Analfabetismo H	Taxa de Analfabetismo M
São Tomé e Príncipe	6,60%	17,30%
Cabo Verde	10,60%	21,20%
Guiné-Bissau	24,90%	45,60%
Moçambique	42,80%	67,00%
Angola

Fonte: "African Statistical Yearbook", 2010:37

Estes dados demonstram que o país encontra-se num bom patamar quanto a população alfabetizada. Porém, é importante destacar que em São Tomé e Príncipe apesar de existir uma boa percentagem dos indivíduos alfabetizados, a escolarização obrigatória proporcionada pelo Estado, não ultrapassa o 11º ano de escolaridade, ou seja, o ensino pré-universitário corresponde a 10º, 11º e 12º ano de escolaridade¹³ (Lemos e Cardoso, 2005: 318). Adicionalmente, o país dispõe de reduzida área de formação técnica e profissional, sendo que apenas existe um instituto superior politécnico (ISP) que no entanto oferece áreas de formação bastante reduzidas. Actualmente existem algumas universidades como a Universidade Lusíada e o Instituto Universitário da Contabilidade Administração e Informática (IUCAI), que também têm formações limitadas e que por sua vez são onerosas, dificultando assim o acesso da população a níveis educacionais mais elevados (Costa, 2010: 22).

Em relação ao índice do desenvolvimento humano (IDH), São Tomé e Príncipe encontra-se na posição 131º.

Quadro 4. IDH entre os PALOP

Países de PALOP	Classe	IDH
Cabo Verde	121º	0.708
São Tomé e Príncipe	131º	0.651
Angola	143º	0.564
Moçambique	172º	0.402
Guiné-Bissau	173º	0.396

Fonte: Adaptado de Costa, 2010:12

Pode-se dizer que o IDH das ilhas não se encontra na pior posição, pois ao nível dos PALOP, apenas é ultrapassado por Cabo Verde.

¹¹OBS: A análise aqui dedicada a população adulta, justifica-se pelo facto da mão-de-obra, ou seja, dos recursos humanos constituírem a população adulta.

¹²United the Nation. (2010). "African Statistical Yearbook". UN.

¹³O alcance do 12º ano escolaridade só é possível através do Instituto Diocesano de Formação (IDF), que foi criado em 1989 com o paralelismo pedagógico português. É uma instituição privada.

Em relação a situação profissional verifica-se cada vez mais um aumento da população activa e do desemprego. Veja-se o seguinte quadro:

Quadro 5. Indicadores de Emprego e Desemprego por Sexo, 2000-2008

Indicadores	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
População Total	135.445	137.599	140.365	143.186	146.056	148.968	151.912	154.875	157.847
Homens	67.141	68.236	69.515	70.821	72.153	73.506	74.876	76.256	77.641
Mulheres	68.304	69.363	70.850	72.365	73.903	75.462	77.036	78.619	80.206
População Activa	43.839	52.192	59.415	59.339	59.323	61.843	62.619	63.104	64.985
Homens	27.975	31.534	33.329	33.776	34.902	33.600	33.005	33.384	34.531
Mulheres	15.864	20.658	26.086	25.563	24.421	28.243	29.614	29.720	30.454
População Desempregada (Restrito) ¹⁴	6.321	8.212	9.516	8.970	8.899	9.145	8.894	8.979	9.006
Homens	3.500	3.062	3.745	3.252	3.353	3.198	4.276	3.609	3.694
Mulheres	2.821	5.150	5.771	5.718	5.546	5.947	4.618	5.370	5.312
População Desempregada (Lato) ¹⁵	nd ¹⁶	nd	14.930	13.482	13.998	18.234	17.364	16.718	17.439
Homens	nd	nd	6.127	5.269	6.450	9.757	8.647	8.417	8.941
Mulheres	nd	nd	8.803	8.213	7.548	8.477	8.717	8.301	8.498
População Empregada	37.518	43.980	44.474	45.846	44.767	43.609	45.255	46.386	47.546
Homens	24.475	28.472	27.201	28.492	28.055	23.843	24.358	24.967	25.591
Mulheres	13.043	15.508	17.273	17.354	16.712	19.766	20.897	21.419	21.955
População Sub-empregada	nd	nd	5.425	4.523	5.657	9.089	8.470	7.739	8.433
Homens	nd	nd	2.383	2.032	3.494	6.559	4.371	4.808	5.246
Mulheres	nd	nd	3.042	2.491	2.163	2.530	4.099	2.931	3.187
População Inactiva Total	91.606	85.407	86.375	88.372	92.390	87.126	89.293	91.771	92.862

Fonte: Ministério de Trabalho de São Tomé e Príncipe (dados de 2008 não publicados ainda à data da recolha e fornecidos à autora).

Notas:

Considere-se o seguinte, segundo o Ministério de Trabalho de São Tomé e Príncipe:

População Activa: Conjunto de indivíduos, com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, constituem a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico, ou seja, inclui os empregados, sub-empregados e desempregados.

População Empregada: Indivíduos, com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, se encontram nas seguintes condições: (i) tinha efectuado trabalho pelo menos uma hora, mediante o pagamento de uma remuneração;

(ii) tinha um emprego, não estava ao serviço, mas mantinha uma ligação formal com o seu emprego; (iii) tinha uma empresa, mas não estava temporariamente ao trabalho por uma razão específica; e (iv) estava em situação de pré-reforma, mas encontrava-se a trabalhar no período de referência.

População Inactiva: Conjunto de indivíduos, qualquer que seja a sua idade que, no período de referência, não podem ser considerados economicamente activos.

¹⁴ Refere-se a todos os que estão desempregados, mas que exercem determinados trabalhos para a sobrevivência periodicamente.

¹⁵ Refere-se a todos os que estão desempregados e que não praticam nenhum outro tipo de actividade para a sobrevivência.

¹⁶ Dados não disponíveis

O quadro demonstra que as mulheres, apesar de serem numericamente superiores aos homens, estão em desvantagens quanto a empregabilidade ou seja, o desemprego é maior entre as mulheres.

1.2. Caracterização Económica

A economia de São Tomé e Príncipe pode ser descrita como tendo duas fases depois da independência. A primeira fase (1975 a 1985) que se inicia com o regime político marxista justificado pelo apoio soviético dado a luta pela independência é característica de uma economia centralizada e fechada. A segunda fase (1985 até a actualidade), que se inicia com o multipartidarismo é caracterizada pela liberalização da economia como sendo uma estratégia para a sua dinamização.

Na primeira fase (1975 a 1985), o governo, depois de tomar a posse decide nacionalizar a maioria das actividades económicas do país como as roças, actividade bancária, comércio interno e externo, transportes, energias e comunicações (Lemos e Cardoso, 2005: 271). O principal discurso proclamado pelo Manuel Pinto da Costa (na altura Presidente da República) era de que o “povo tinha que usufruir do que é seu, uma vez que fora explorado pelas companhias agrícolas estrangeiras” (Siebert, 2001: 165). Neste sentido era impossível qualquer existência ou abertura do sector privado. Pois, todo o discurso governamental indicava uma via totalmente oposta. Porém, a nacionalização das actividades económicas levadas a cabo pelo governo, em nenhum sentido trouxe benefícios ao desenvolvimento económico do país, pois o cacau que constituía e constitui a principal actividade económica (cultivado no país há mais de 80 anos) continuou sendo o monopólio económico, ou seja, cerca de 90% das exportações do país provinham do cacau (Romana, 1997: 106). A excessiva dependência da economia ao cultivo do cacau conduziu a vulnerabilidades devido as oscilações do mercado mundial (Romana, 1997: 106). Esta situação económica tornou-se ainda mais agravante, quando a realidade indicava uma reduzida experiencia e *know-how* no seio dos trabalhadores agrícolas (sobretudo os forros). Com a saída dos portugueses, os forros assumiram o comando das roças de que pouco ou nada percebiam já que tinham a “cultura de desprezo” por tudo o que constituísse trabalho agrícola. Observou-se um declínio da produção de cacau em cerca de 50%, pois a disciplina do trabalho outrora forçado não foi de modo algum, substituída por uma disciplina de trabalho produtivo. Por conseguinte as receitas de cacau que deveriam constituir a maior fonte do sustento da economia e da sua diversificação eram mal geridas devido a falta de recursos humanos capacitados para administrar o bem público (Siebert, 2001: 170-172). Com isso, a economia de São Tomé e Príncipe tornou-se bastante frágil, limitada ao mercado interno e as oscilações do mercado internacional. Todo este mau ambiente económico a partir de 1975 teve a sua base no planeamento insuficiente, ausência de sistema de controlo permanente e rígido e às dificuldades económicas ao nível

global. Os estudos¹⁷ indicam que as empresas agrícolas tiveram a necessidade de recorrer ao Banco Nacional para cobrir os seus défices. Face a este cenário o Estado que era o interventor directo na economia procurou algumas alternativas para inverter a situação como a fundação de várias companhias como a ENCO- Empresa Nacional de Combustíveis; EMAVE- Empresa Avícola Nacional; CETO- Companhia Engarrafadora de Cerveja de São Tomé; entre outras. No entanto essas alternativas não tiveram sucesso esperado, uma vez que os investimentos a elas associados eram demasiados ambiciosos e mal geridos (Siebert, 2001: 174). Em síntese se pode dizer que depois da independência, ou seja, a partir de 1975 a economia de São Tomé e Príncipe é caracterizada por várias rupturas associadas a reduzida capacidade da governação e dos recursos humanos disponíveis.

A segunda fase¹⁸ (de 1985 até actualidade) diz respeito a uma nova fase da economia, uma vez que houve um conjunto de reformas para atrair o investimento externo e estimular a canalização da ajuda. Não obstante torna interessante mencionar a seguinte declaração do Manuel Pinto da Costa: *Não somos casmurros. Tomamos em conta as experiências vividas e procedemos às necessárias adaptações. Estamos convencidos hoje de que para gerir uma empresa moderna, precisamos da ajuda de países estrangeiros, de companhias estrangeiras especializadas e competentes para administrar* (Seibert, 2001: 200). Com isto, afigura-se dizer que inicia um processo gradual para a liberalização da economia (Caixa Geral de Depósitos, 2006: 83). *A privatização do sector estatal foi lançada, com a venda ou liquidação de empresas industriais e de serviço* (Romana, 1997: 106). O exemplo mais prático para esta atitude do Estado foi a venda das chamadas “Lojas do Povo” e em 1986 a promulgação do código de investimento liberal. Em 1987, o governo decide iniciar o Programa de Ajustamento Estrutural (PAE), para os anos de 1987-1989, financiado pelo Banco Mundial e Banco Africano para Desenvolvimento. O principal objectivo da PAE era corrigir os desequilíbrios macroeconómicos. Todavia, os resultados obtidos não foram prósperos, sendo que os desequilíbrios persistiram (Romana, 1997:107).

Em 1997, dá-se um dos maiores colapsos da economia santomense, o país viveu uma grave crise económica e financeira com diversas anomalias macroeconómicas: redução do rendimento per capita, deterioração do nível de vida da população, subida da taxa de inflação e aumento da dívida externa para valores superiores a seis vezes o produto do país (Caixa Geral de Depósitos, 2006: 83). As principais causas desta crise estavam relacionadas com o isolamento geográfico, alta dependência da produção do cacau (monocultura), oscilações do preço dos produtos no mercado internacional, aumento do preço do petróleo (efeitos secundários da guerra do golfo em 1995), instabilidades políticas e má gestão do bem público (Caixa Geral de Depósitos, 2006: 83). Em 1998, o Governo decide numa segunda tentativa,

¹⁷Estudos feitos pelos autores: Gerhard, Seibert, Heitor Romana e entre outros.

¹⁸Importa dizer que nesta segunda fase, o poder político passa de um sistema de mono-partidarismo para o multipartidarismo (fim da ideologia marxista). No entanto de salientar que o multipartidarismo só tornou uma realidade palpável em 1991 com a aprovação da Constituição Democrática de 22 de Agosto de 1990 (Cardoso, 2005: 268).

negociar com as instituições de Bretton Woods (Fundo Monetário Internacional-FMI e Banco Mundial-BM), sobretudo no âmbito de um programa trienal de redução da pobreza. Esta nova acção para além de ter o foco principal na redução da pobreza iria incidir sobre as políticas fiscais e no incentivo ao desenvolvimento do sector privado. Nas contas públicas verificou-se uma pequena melhoria, já que, as receitas fiscais (não de uma forma eficaz) permitiram acomodar o aumento das despesas correntes (Banco de Portugal, 2010: 115). Num primeiro momento o país conseguiu alcançar a estabilidade e o crescimento. No entanto, a longo prazo, foi constatado várias anomalias na prossecução dos objectivos (Caixa Geral de Depósitos, 2006: 83). Observou-se a queda contínua do sector de cacau e o aumento de preços de importações. Foi graças aos outros sectores como o turismo e o comércio que a economia conseguiu enfrentar o mau resultado dos objectivos inicialmente estabelecidos (Banco de Portugal, 2000, p. 115).

De acordo com os estudos feitos pelo Banco de Portugal, entre os anos de 2000 a actualidade, o cenário económico santomense tem sido orientado por avanços e recessões, isso porque depende excessivamente da ajuda externa. Contudo, importa salientar alguns aspectos positivos como a liberalização do sector privado, a descoberta do petróleo e o recente investimento no sector do turismo. O sector do turismo foi o principal impulsionador da economia sobretudo a partir de 2004. Em 2006 a economia conheceu um PIB no valor de cerca de 5,5 graças ao sector do turismo. Constatou-se que o turismo permitiu a expansão, não somente dos voos internacionais, mas também do crescimento das unidades hoteleiras no país. Tudo leva a crer que o turismo possa vir a tornar um sector paralelo a agricultura. Veja-se a seguinte evolução da receita do turismo:

Quadro 6. Evolução da Receita do Turismo

Anos de evolução	Percentagem da receita em relação ao PIB
2007	3,3
2008	4,2
2009	4,5
2010	4,8

Fonte: adaptado do Banco de Portugal, 2009/2010: 102

Apesar da evolução ser lenta, ela tem sido sempre crescente. Contudo, a progressão do turismo está bastante dependente das reformas estruturais (Banco de Portugal, 2009/2010: 100). Estas reformas são sobretudo ao nível de saúde, educação, energias e vias de acesso. Neste estudo importa destacar o sector da educação, uma vez que a realidade do país demonstra que na sua maioria (cerca de 38% da população que constitui a população activa¹⁹) os trabalhadores (recursos humanos) dispõem de reduzida educação formal e em geral executam tarefas muito simples que exigem sobretudo o trabalho manual (Costa, 2010: 20). De salientar que o investimento no sector do turismo esteve bastante associado ao facto de em

¹⁹Dados do Estudo feito pela Caixa Geral de Depósitos.

2004 verificar-se um crédito ao sector privado na ordem de 152,7% do volume dos depósitos captados (Banco de Portugal, 2004/2005: 97). Porém, como o turismo no país é um sector bastante depende do cenário internacional, com a recente crise económica mundial foi possível observar um decréscimo dos turistas, já que estes são provenientes dos países onde a crise foi mais acentuada (Banco de Portugal, 2009/2010: 100). Não obstante torna-se importante dizer que, também se verificou uma redução do investimento directo estrangeiro e um atraso na ajuda pública externa (Banco de Portugal, 2009/2010: 100). Estes acontecimentos demonstram o quanto a economia do país é débil e dependente do investimento estrangeiro.

Posto isto, uma vez que se trata da caracterização económica torna-se imprescindível citar alguns dados dos principais indicadores económicos como o PIB, a inflação, a massa monetária e a dívida externa. Estes instrumentos permitem perceber mais concretamente o estado da economia nacional assim como a sua tendência. No entanto, como forma de tornar a exposição mais concisa, os dados aqui salientados são a partir do ano 2004. Período que pode ser considerado como o período da liberalização total da economia e da sua abertura ao sector privado.

Quadro 7. Principais Indicadores da Economia

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PIB real (t.v. anual)	3,8	5,4	5,5	6	5,8	4	4,5
Inflação	13,9	17,8	23,1	27,6	24,8	16,1	10,1
Massa monetária	7,3	45,9	39,3	36,4	35,2	14,9	...
Dívida Externa (%PIB)	311,6	289,2	293,2	101,9	60,6	77,8	...

Fonte: Banco de Portugal, 2004/5: 93 e 2009/2010: 99

Em relação ao PIB verifica-se que este tem sofrido poucas variações ao longo dos vários anos, sendo que os valores são muito próximos. O que significa dizer que a economia tem tido um crescimento bastante lendo condicionado pela envolvente internacional e pelas políticas macroeconómicas aplicadas pelo governo. Ao contrário do PIB, a inflação tem sido sempre crescente, atingindo o valor mais elevado em 2007. Este facto pode ser associado a factores internos (dívidas externas, instabilidades políticas e corrupção) e externos (aumento significativo de preço dos combustíveis e dos bens alimentares) (Costa, 2010: 14). Facto que condiciona a valorização da moeda, implicando a sua queda face as moedas estrangeiras mais forte²⁰. Por conseguinte, segundo o Banco de Portugal, apesar da economia santomense ter escapado aos efeitos iniciais da crise internacional, ela ressentiu fortemente os efeitos da segunda vaga da crise, sobretudo ao nível do investimento directo estrangeiro, atraso da ajuda internacional e na redução da importação. Tal implica dizer que a economia é fortemente dependente da envolvente externa, o que a torna bastante vulnerável e a mercê de investimentos em diversas áreas. Resumindo em termos globais a economia do país é

²⁰OBS: Importa dizer que em Janeiro de 2010, relativamente a moeda nacional (Dobra), houve uma evolução positiva, devido a sua paridade aplicada ao euro, ou seja, sem variações 1 euro equivale a 24,5 mil dobras.

profundamente vulnerável, apresentando enormes fragilidades institucionais, organizações e elevada escassez de meios técnicos e recursos humanos disponíveis. (Romana, 1997: 119).

1.3. Caracterização do Sector Privado

O sector privado²¹ em São Tomé e Príncipe surge com a implementação do sistema político multipartidário e com a consequente liberalização da economia a partir dos anos 80 (Romana, 1997: 106). A liberalização da economia e o consequente aparecimento do sector privado, como anteriormente mencionado foi uma estratégia para a dinamização da economia que se encontrava bastante decadente. Também se pode considerar que o sector privado inicia-se com a privatização de algumas propriedades do Estado incluindo as roças de plantação e lojas de povo. As lojas e a plantação agrícola foram inicialmente privatizadas para alguns empresários portugueses e franceses que decidiram regressar ao país depois da resolução da questão da independência (Romana, 1997: 107). Posteriormente, também houve a privatização desenfreada das roças aos cidadãos nacionais, com o chamado projecto da distribuição das roças. O governo pretendia criar uma política de *envolvimento dos cidadãos* e o sucessivo aparecimento de pequenas e médias empresas privadas (Siebert, 2001: 324). Houve aposta no desenvolvimento da agricultura (distribuição das roças) e da pesca, já que estes sectores ocupavam e ocupam a maioria da mão-de-obra do país (agricultura ocupa cerca de 34,5% da mão-de-obra e a pesca cerca de 5%) (Romana, 1997: 117). Para impulsionar ainda mais o aparecimento deste sector, em 1991 foi aprovada a lei da privatização das companhias estatais. No ano de 1997, os dados demonstravam que o governo santomense tinha conseguido cerca de 2,5 milhões de dólares com o progresso da privatização de empresas públicas (Romana, 1997: 107). Todavia o impulso neste sector foi e tem sido muito incipiente dado que a sua evolução tem sido fortemente condicionada pelos aparelhos do governo. Importa salientar que eram e são os membros do aparelho de Estado, que mais tiravam e tiram o proveito das oportunidades da liberalização da economia nos negócios do privado (Siebert, 2001: 205). Exemplo: em 1988 Fradique de Menezes, na altura Primeiro-Ministro (actual Presidente da República), criou a empresa Promotour (unidade hoteleira) em parceria com alguns investidores estrangeiros, sobretudo Belgas e Franceses; em 1991, logo a seguir as eleições o ex-ministro Raul Bragança adquiriu uma parte da empresa comercial ANCAMAR (propriedade de um português residente) (Siebert, 2001: 205).

Aquela desvalorização do sector privado, assim como a sua obscura separação do sector público, pode ser explicada pela facilidade do exercício do poder e do controlo sobre as instituições sociais e do Estado, por parte da elite política. Pois, tal como em alguns países de África²², também em São Tomé e Príncipe, tem existido um certo desinteresse dos governantes

²¹A caracterização do sector privado é imprescindível a esta investigação, uma vez que este faz parte do objecto de estudo. Esta caracterização serve para demonstrar a linha da evolução do sector, assim como o seu perfil actual.

²²Exemplo Guiné-Bissau". Citando o estudo feito por Nóbrega em 2004. "The Africanization of Democracy: The Case of Guiné-Bissau".

em fomentar este sector quer do lado dos nacionais, quer do lado dos estrangeiros. Como defende Nóbrega, (2004: 5), *the private sector is irrelevant and only the public sector can assure a good standard of living to the political elite*. Um exemplo prático do atrofio da iniciativa privada está assente na política de crédito, uma vez que ela é pouco favorável as actividades sobretudo de produção. De acordo com o relatório da *Doing Business*, São Tomé e Príncipe, em relação a 183 países estudados está posicionado no lugar 167 no que respeita à política da concessão do crédito à iniciativa privada²³. Para a actividade da produção, o custo do crédito é excessivo e limita o investimento privado (Roamana, 1997: 108-109). No entanto, actualmente, apesar do crescimento lento deste sector, tem vindo a verificar-se um certo avanço ao nível do empreendedorismo no comércio (indústria agro-alimentar: cerveja, refrigerantes, pão, óleo de palma, vestuário, alfaiataria, carpintaria e etc.), na construção civil (em 1994 este sector contribuiu para 15% do PIB) e no turismo (actualmente um sector capaz de concorrer com a “poderosa” agricultura). Contudo, importa salientar que é principalmente no sector de comércio que o privado tem a sua maior incorporação. Adicionalmente este sector tem a sua maior representatividade no seio das pequenas e médias empresas envolvidas na economia informal (Siebert, 2001: 335). De acordo com os dados do Banco de Portugal é o sector de comércio que tem maior peso sobre o Produto Interno Bruto (PIB). Veja-se os seguintes valores do PIB por principais sectores de actividade:

Quadro 8. Produto Interno Bruto de STP por Sectores em 2006-2010, em Milhares e Milhões de Dobras

	2006	2007	2008	2009	2010
Sector Primário	283	346	478
Agricultura, pecuária, caça e silvicultura	192	226	311
Pescas	82	109	152
Sector Secundário	270	323	468
Construção	128	157	191
Sector Terciário	1042	1240	1622
Comércio	378	447	613
Outras actividades ²⁴	68	86	106

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal, 2009/2010: 108

Porém, importa explicar que o sector do comércio tem dito maior peso que os outros sectores ao longo dos anos, pelo facto de representar o principal sector da economia informal e portador de bens da primeira necessidade.

²³WORLD BANK. (2009). *Doing Business in 2010: São Tomé and Príncipe*. Washington: World Bank, p. 24.

²⁴É nas outras actividades onde o turismo se posiciona.

1.3.1. Importância do Sector Privado para o Desenvolvimento da Economia

A importância do sector privado é uma questão que tem sido bastante discutida sobretudo no âmbito da estratégia do desenvolvimento dos países menos desenvolvidos e dos chamados SIDS (Small Island Developing States). No entanto, antes da sua análise importa saber qual a sua definição, como forma de melhor perceber os seus impactos. O sector privado pode ser entendido, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), como: *a basic organising principle for economic activity where private ownership is an important factor, where markets and competition drive production and where private initiative and risk-taking set activities in motion* (OCDE, 1995: 7). O que quer dizer que o sector privado é um princípio da economia, onde a liberdade da propriedade privada, a iniciativa privada e a concorrência dos mercados se apresentam como factores do desenvolvimento económico. Adicionalmente, este princípio económico pode ser aplicado a vários sectores de actividade económica como, a agricultura, a indústria, serviços e outros (OCDE, 1995: 7).

Estudos feitos por alguns autores destacam o papel deste sector no desenvolvimento das economias dos países menos desenvolvidos. Segundo Gerson, *the private sector could take the lead in encouraging foreign and local investment. For example, it could plan training and the development of human capital in line with new technologies to create an attractive and disciplined work- force-retraining workers from inefficient enterprises to match entrepreneurial needs, and encouraging short-term worker training through the use of new, computerized, Internet- based distance-learning technologies* (Gerson, 2001: 114). Isto significa dizer que para além do sector privado amplificar a economia (necessidade de criação de novas estruturas institucionais, infra-estruturas a vários níveis, novas tecnologias, criação de emprego, etc.) ele também contribui para a formação e progressão a vários níveis do capital humano de um determinado país. Este aspecto contribui em larga medida para a mudança da vida social, cultural, económica e política dos indivíduos, permitindo-os essencialmente adoptar uma cultura de trabalho orientado para uma maior responsabilidade e produtividade. Esta capacitação do capital humano, faz com que a economia atinja o crescimento e ao mesmo tempo permite criar um clima de paz e estabilidade política no país. Na África lusófona, Gerson aponta Moçambique como sendo um caso de verdadeiro sucesso ao nível do desenvolvimento do sector privado e da estabilização económica e política (Gerson, 2001: 108).

Ao longo dos tempos, o sector privado tem demonstrado que constitui uma das principais esferas do desenvolvimento e dinamização da economia dos países. A sua expansão não só permite o crescimento económico, como uma efectivação e eficiência dos recursos disponíveis e das riquezas disponíveis num país. Não obstante, torna-se pertinente mencionar que o seu progresso tem sido assistido, sobretudo nos países mais desenvolvidos. Na Europa, depois da segunda guerra mundial, muitos foram os países que adoptaram um modelo de economia centralizada e planificada alocando os recursos. No entanto mais tarde aperceberam-se de que

a dinamização do sector privado faria com que as respectivas economias florescessem mais rapidamente (OCDE, 1995: 5). Concomitantemente, esses países decidiram apostar no sector privado, já que, a longo prazo, esse iria permitir: a estabilidade macroeconómica (reformas fiscais e monetárias); efectivação da produção (trocas comerciais e reformas dos preços); promoção da regulação económica e da sua competição; melhorias das instituições públicas, e do sistema judicial (OCDE, 1995: 6).

Dada a importância do sector privado verificada nos outros países mais avançados sobretudo da Europa (OCDE, 1995: 5) seria importante fazer a sua análise transposta a economia de São Tomé e Príncipe, já que, esta se apresenta débil (Romana, 1997: 106). O desenvolvimento deste sector em São Tomé e Príncipe poderá ser uma alternativa a ascensão da economia. De acordo com os dados históricos do país²⁵, o sector privado, antes da independência era um dos principais vectores da economia. Apesar de cingido as empresas agrícolas, o sector foi responsável por vários momentos de avanço da economia de São Tomé e Príncipe, sobretudo nos anos de 1950. *“Até a independência a maioria das roças era propriedade de companhias privadas sediadas em Lisboa, e na sua maior parte, controladas por uma só família”* (Seibert, 2002: 56). Este facto histórico, mais uma vez vem demonstrar o quão é importante a presença, a renascença e a dinamização do sector privado na economia de São Tomé e Príncipe. Tendo em conta a fragilidade da economia, fruto de má governação e do tipo da cultura de trabalho adoptada depois de 1975, torna-se crucial salientar a importância do sector privado, já que este foi o principal vector da economia das ilhas antes da independência. A aposta no sector pode, a longo prazo, mudar a actual cultura de trabalho assim como a imagem do país em relação aos novos investidores internacionais e nacionais.

Todavia uma maior aposta no sector privado iria exigir do governo santomense uma governação mais clara, rigorosa, despida de corrupção e orientada para a infra-estrutura ligada a vias de acessibilidades (estradas, transportes), comunicação, aeroporto, porto marítimo, saúde, educação, energia, água, entre outras acções de melhoria do estado do país. Outro factor que importa destacar é a melhoria da vida dos cidadãos, uma vez que o país possui cerca de 58% da população vivendo na pobreza e 15% vivendo na pobreza extrema (Costa, 2010: 34-35). Factor que implica uma maior poupança das famílias e logo menos investimento e iniciativas privadas. Também importa dizer que, segundo as teorias económicas (Sousa Rebelo, 2004:196-198), qualquer país que pretende alcançar o desenvolvimento e fomentar o investimento privado, deve ajustar o *peg*²⁶ da sua moeda a uma moeda mais forte e sobretudo em relação ao seu principal parceiro comercial. No caso de São Tomé e Príncipe, para o alcance deste objectivo será necessário que as autoridades mantenham a taxa de referência do banco central (taxa de redesconto) acima da inflação, tendo atenção à redução do

²⁵Ver: OLIVEIRA, Jorge. (1993). *A Economia de S. Tomé e Príncipe*. Lisboa: Instituto de Investigação Científica Tropical e RODRIGUES, Elias (1955). “A Mão-de-Obra em São. Tomé e Príncipe- O Plano de Fomento e a Fixação dos Caboverdeanos”. Tese na cadeira de Economia do Ultramar do Curso de Altos Estudos Ultramarinos. Lisboa: Instituto Superior Ultramarino.

²⁶Vantagem na ligação entre a taxa de câmbio de uma economia com a paridade das taxas de câmbio de outras economias mais fortes.

diferencial face as taxas activas praticadas pelos bancos comerciais (Banco de Portugal, 2000, p. 122). Adicionalmente, seria crucial a criação de serviços de apoio e aconselhamento às pequenas e médias empresas já existentes assim como a constante actualização do código de investimento.

Segundo o artigo nº 48 da Constituição da República de São Tomé e Príncipe nos seus números 1 e 2; o Estado fiscaliza a respeito da lei pelas empresas privadas e protege as pequenas e médias empresas económicas e socialmente viáveis; assim como, pode autorizar o investimento estrangeiro, contando que seja útil ao desenvolvimento económico e social do país²⁷. Porém, na prática, o cumprimento dessas leis não se apresenta linear por parte da organização governamental. De acordo com o Doing Business in São Tomé and Príncipe, o país apresenta-se bastante moroso face às políticas da dinamização do investimento e da incrementação do sector privado. Como acima referido, de acordo com o relatório da *Doing Business*, num intervalo de 183 países, São Tomé posiciona-se no lugar 167 no que respeita ao impulsionamento da iniciativa privada. Em relação ao ambiente geral do investimento, de acordo com o relatório, São Tomé e Príncipe toma as seguintes posições:

Quadro 9. Fazer Negócio no Mundo: Ranking de 183 Países

Indicadores de Investimento	Posição de STP (2008)	Posição de STP (2010)
Facilidade de fazer negócio	163	180
Iniciar um negócio	126	140
Licença de Construção	113	116
Empregar trabalhadores	176	180
Registar propriedades	146	156
Acesso ao crédito	115	167
Protecção ao investidor	122	154
Impostos	153	160
Comércio fronteiriço	91	90
Fazer cumprir os contratos	115	179
Encerrar uma empresa	178	183

Fonte: *World bank*, 2010: 2 e *Investor Guide*, 2008:31.

Esses dados permitem dizer que o país não tem tido bons resultados, uma vez que, em quase todos os indicadores está nas últimas posições. O que mais uma vez vem enfatizar o reduzido cumprimento das legislações assim como o mau funcionamento das instituições. De salientar que posições geralmente mais reduzidas em 2008, deve-se ao desempenho dos outros países com o qual concorre nos indicadores. Deste modo, torna-se crucial criar outra dinâmica do funcionamento governamental de modo a ganhar uma maior credibilidade e a consequente expansão do sector privado. De acordo com o actual ambiente económico (economia liberalizada mas frágil), e tendo em conta a dinamização do sector privado (novo código de

²⁷Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe; Assembleia Nacional, 6 de Dezembro de 2002.

investimento: Lei nº7/2008 de 27 de Agosto) o turismo pode ser uma alternativa, uma vez que o país dispõe de várias potencialidades propiciadoras a este tipo de actividade.

CAPÍTULO 2. O Turismo

2.1. Turismo ao Nível Global

Pode-se dizer que o turismo incorpora uma das áreas mais debatidas ao nível mundial, sobretudo depois da segunda guerra. As principais disciplinas que se dedicam ao seu estudo são a sociologia, antropologia, economia e gestão dos recursos humanos. O turismo suscita nessas áreas a necessidade constante de investigação por ser um fenómeno bastante complexo e em constante evolução. Acompanha as outras áreas como a cultura, a política, as relações internacionais, direito internacional, ambiente, ecologia e outras. Uma abordagem do turismo ao nível global requer antes de mais explicar em que consiste o fenómeno. A definição do turismo é um tanto ou quanto complexa, já que são vários os autores que se dedicam ao seu estudo. De salientar que as várias perspectivas apenas procuram encontrar um conceito capaz de fornecer instrumentos que identifiquem as suas principais características.

O turismo, na acepção de Cunha, é definido como, *conjunto de actividades económicas que decorrem das deslocações e permanências dos visitantes (turistas)* (Cunha, 2004, cit. Bilhim, 2007:25). Posteriormente, este autor acaba por adoptar outra definição do conceito em concordância com os autores Mathieson e Wall (1982). Estes definem o turismo como *movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as actividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades* (Bilhim, 2007:25-26). Na primeira acepção apercebe-se claramente da conotação económica subjacente ao conceito proposto pelo autor, porém implicando sempre um princípio de deslocação. Na segunda definição, o conceito parece tomar implicitamente uma característica de actividade de lazer, implicando na mesma a mudança de local. O que significa dizer que na perspectiva deste autor, dois aspectos fundamentais predominam no conceito: a deslocação e a actividade, quer seja ela de lazer ou de interesses económicos. Hunziker e Krapf (1942) também definem o turismo como, *conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência das pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma actividade lucrativa principal* (Bilhim, 2007:25). Esta definição está explicitamente mais relacionada com a deslocação e não necessariamente com a perspectiva económica. Destas três definições pode-se inferir que o turismo implica uma deslocação e origina necessariamente vários tipos de inter-relações entre pessoas.

Segundo o Joaquim (1997) citado por Brito (2006:21), *o turismo é um fenómeno social de origem recente, dotado de características particulares*. Esta definição está assente numa

perspectiva sociológica, sendo pouco clara quanto a identificação da característica. Baptista, 1990 e Lanfant, 1991 também definem o turismo numa acepção bastante próxima da definida pelo Joaquim. Segundo estes estudiosos, o turismo é um fenómeno social que implica deslocação temporária, sem que se verifique transferência do local de residência, sendo que as motivações dos indivíduos, não têm origem económica e relacionam-se normalmente com o lazer, implicando uma descoberta de elementos culturais e valores diferentes pelo estabelecimento de relações com o meio natural envolvente (Brito, 2006: 21). Ambas as definições são estritamente sociológicas, mas no entanto muito semelhantes as definições anteriores, pois implicam mudanças e inter-relações.

Cohen, 1984 define o turismo numa perspectiva antropológica, sendo que para o autor o conceito é multifacetado e dependente da ideologia e da filosofia de cada indivíduo envolvente. Neste sentido, para o Cohen, existem oito perspectivas sobre o turismo consideradas como as mais importantes: (1), *tourism as a commercialization hospitality*. Aspecto ligado ao tipo de relação que o turista estabelece com os residentes locais, ou seja, uma relação estritamente comercial; (2), *tourism as a democratized travel*. Essa perspectiva liga-se ao actual turismo de massa; (3), *tourism as a modern leisure activity*. Relaciona-se com as actividades de lazer que o turista pretende; (4), *tourism as a modern variety of the traditional pilgrimage*. Muito ligada a questões de foro religioso; (5), *tourism as an expression of Basic cultural theme*. Bastante ligada a relações internacionais de cariz cultural; (6), *tourism as an acculturative process*. Perspectiva pouco comum e intimamente ligada a antropologia; (7), *tourism as a type of ethnic relation*. Tal como a anterior, também este aspecto se liga bastante a vertente antropológica do conceito; (8), *tourism as a form of neocolonialism*. Assenta numa base de inter-relações que podem tender a modificar as atitudes sociais, culturais e políticas dos residentes locais (Cohen, 1984: 375-376). Em síntese, os aspectos aqui salientados por Cohen, de facto estão bastante assentes na vertente antropológica, mas contudo muito comuns as definições acima apresentadas.

Tal como a sua definição, a origem do turismo também é pertinente numa abordagem cujo objectivo é analisar o nível internacional do fenómeno. De acordo com a literatura, a importância que o turismo tem despertado nas últimas décadas (crescimento económico sustentado, interesse pela sustentabilidade ecológica, participação social dos residentes locais, educação ambiental, etc.) faz com que seja imprescindível conhecer qual a sua origem (Stronza, 2001: 263). Contudo, não se pode falar da origem do turismo sem se perceber o que significa o “turista”, pois é o turista que dá sentido as práticas do turismo. O turista diz respeito a um indivíduo que visita voluntariamente um local diferente da sua área de residência e de trabalho com o objectivo de ali permanecer temporariamente para as actividades de lazer e aquisição de experiências (Stronza, 2001: 265). Para Stronza (2001: 264) em qualquer canto do mundo existe um certo interesse das pessoas pela prática do turismo. Deste modo, a origem do turismo situa-se na vontade e na necessidade que os indivíduos têm de conhecer constantemente o mundo e de satisfazerem as suas necessidades. Segundo o Graburn, 1989,

o turismo chega mesmo a ter a sua origem num ritual, num processo de valores sociais ligados a liberdade, a natureza e a saúde (física e psicológica) do indivíduo (Stronza, 2001: 266). Turner & Turner, 1978, também consideram que a origem do turismo radica na ânsia pelo tempo livre, ou seja, “tempo fora do tempo”. O que significa dizer que os indivíduos passam um tempo fora do seu contexto diário de vida (trabalho, escola, papel social tradicional). Outra perspectiva sobre a origem do turismo relaciona-se com os aspectos materiais (condições ambientais e estruturais) oferecidos pelos países de recepção dos turistas, basicamente é aquilo que faz aumentar o destino turístico para uma determinada área (Stronza, 2001: 266). Em síntese, a origem do turismo está relacionada com dois aspectos fundamentais: (1), prática das actividades de lazer e (2), necessidade de ter conhecimento sobre o mundo fora.

Turismo, nas últimas décadas tem sido visto como um dos motores do desenvolvimento económico, social e político ao nível mundial. Pode-se dizer que houve uma vulgarização da sua prática assente em três factores fundamentais: (1) *aumento progressivo dos tempos livres*. Aspecto ligado as mudanças ocorridas nas legislações internacionais sobre o trabalho; (2) *disponibilidade financeira*, ligada a melhoria da qualidade de vida sobretudo dos indivíduos de países desenvolvidos e (3) *vontade de mudar temporariamente de ambiente físico e social*. Aspecto bastante relacionado com a origem do turismo (Brito, 2010: 15-16). O turismo, ao mesmo tempo que acelera o processo do crescimento económico através de criação de infra-estruturas mais sofisticadas e do emprego ao nível global, permite a evolução social e política, quer dos cidadãos turistas, quer dos cidadãos dos países de acolhimento. A World Trade and Tourism Council (WTTC) considera o turismo como um sector capaz de fazer desenvolver em simultâneo a economia de países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento. Nos países menos desenvolvimento o turismo pode ser considerado como uma estratégia para o desenvolvimento, já que, a longo prazo poderá permitir investimento estrangeiro, aumento de postos de trabalho e aumento do PIB (Stronza, 2001: 268). Não obstante, é curioso citar que este sector é um dos principais responsáveis pela criação de empresas sobretudo nos países em vias de desenvolvimento, permitindo assim um equilíbrio na economia mundial (Bilhim, 2007: 27). Estima-se, segundo os dados da Sociedade Internacional do Ecoturismo (IES) que em 1999, cerca de 664 milhões de pessoas viajaram por todo mundo. A IES chega mesmo a apontar o turismo como responsável por cerca de um terço do comércio e serviço ao nível mundial (Stronza, 2001: 265). De acordo com a WTTC em 2010, apesar da crise económica e da problemática da gripe A, o sector do turismo foi responsável por emprego de 235 milhões de pessoas em todo o mundo representado 8,2% do posto de trabalho, foi responsável por 9,4% do PIB ao nível mundial; permitiu o crescimento das viagens em cerca de 0,5%; a exportação comercial aumentou em 6,1% e o investimento no turismo foi de 9,2%²⁸. É esperado que em 2020, este sector seja responsável por cerca de 300 milhões de emprego ao nível global²⁹.

²⁸WORLD TRADE AND TOURISM COUNCIL. (30 Abril, 2010). *Progress and Priorities 2009/2010*. Annual Report. (s/l): WTTC, p. 7

²⁹WORLD TRADE AND TOURISM COUNCIL. (30 Abril, 2010). *Progress and Priorities 2009/2010*. Annual Report. (s/l): WTTC, p. 8.

Tendo em atenção a estes dados, a WTTC considera o turismo como um sector mundial prioritário ao nível de emprego dos trabalhadores. De salientar que é um sector que permite sobretudo os jovens, encontrarem os seus primeiros postos de trabalho (Cohen, 1984: 386). O turismo, ao mesmo tempo que cria postos de trabalho também promove a requalificação da mão-de-obra (Brito, 2010: 14). Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), entre os anos de 2000 e 2010, a cada ano, o crescimento do turismo está na ordem de 3,5% ao nível mundial. A OMT, ainda indica o sector do turismo como um dos maiores geradores de ganhos com as exportações ao nível mundial (Bilhim, 2007: 27).

Pode-se dizer que o sector do turismo é um sector transversal ao desenvolvimento da economia e da criação das empresas já que, contribui em grande parte para estimular o desenvolvimento de outros sectores como a agro-pecuária, a pesca, a indústria, o comércio, o serviço, artesanato e outros (Brito, 2010: 14). Concomitantemente, o turismo ao gerar inter-relações entre pessoas de países diferentes contribui para a valorização sociocultural, económica, e ambiental. A valorização sociocultural relaciona-se com a divulgação de aspectos sociais e culturais como a história, a cultura popular, gastronomia, a arquitectura, a arte (música e dança) e outros. A valorização económica relaciona-se com ganhos difusos gerados pelo turismo como a criação de infra-estruturas, criação de empresas, dinamização de outros sectores da economia (pesca, agro-pecuária, etc.), desenvolvimento de recursos humanos, aumento do investimento estrangeiro e nacional, etc. A valorização ambiental está ligada a importância dada a protecção do meio ambiente em todos os níveis, ou seja, liga-se a necessidade da educação ambiental ao nível global (Brito, 2006: 22). Daí que hoje se possa falar em novas formas do turismo com ênfase para a recente aposta no ecoturismo. Essa forma de turismo é caracterizada pelo respeito pleno ao meio ambiente e a cultura local (Brito, 2006:22). Em resumo pode-se dizer que o turismo é um catalisador directo do desenvolvimento económico e indirecto do desenvolvimento, social, cultural e político.

Nas economias menos desenvolvidas, mais especificamente, nas pequenas ilhas subdesenvolvidas, o turismo surge como uma estratégia de desenvolvimento dado as potencialidades existentes (a riqueza da fauna e da flora) e dado a saturação dos principais mercados do turismo (Europa e América) (Brito, 2010: 34). Estes dois aspectos facilitam o impulsionamento do turismo nestas regiões³⁰ do globo, permitindo as pequenas ilhas criarem postos de trabalhos directos (serviços hoteleiros e etc.) e indirectos (ampliação dos serviços, comércio, construção civil, etc.). De facto, segundo o Romana, as pequenas Ilhas-Estado menos desenvolvidas (Small Island Developing States), no geral apresentam a flora e a fauna bastante exclusivas suscitando as actividades turísticas. O turismo pode mesmo ser considerado como a principal fonte de receitas na maioria das Ilhas-Estado. Por exemplo, em Ilhas Maurícias, as Fiji, Seychelles e República Dominicana o turismo é dos únicos sectores que geram maior riqueza (Romana, 1997:47-49). Adicionalmente, nestas pequenas ilhas, o

³⁰ Ilhas asiáticas (Guan, Kiribati, Ilhas Marianas, Palau, Ilhas Reunion, etc.) e africanas (Cabo Verde, Comoros, Maurícias, São Tomé e Príncipe, etc.)

turismo se apresenta como alternativa a precariedade do sector tradicional podendo mesmo fomentar o crescimento da economia através de investimentos privados e públicos (Brito, 2010: 37). Como defendem Binns e Nel, *the promotion of tourism has been identified as a key strategy that can lead to economic upliftment, community development and poverty relief in the developing world* (Binns e Nel, 2002:235). Segundo o relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) sobre as pequenas Ilhas-Estado, *o turismo é um factor fundamental para a sobrevivência de muitas das pequenas Ilhas-Estado, e deverá, no futuro, continuar a ser quase o único suporte para uma estratégia de desenvolvimento (...)* (Romana, 1997: 50). Isso significa dizer que o turismo é um sector da economia capaz de fazer frente aos sectores geralmente fundamentais característicos dessas Ilhas-Estado como por exemplo a agricultura. Os dados indicaram que até 2005 as regiões onde se constataria impulsos significativos do crescimento do turismo seriam: Ásia e Pacífico (em media 13% por ano), Médio Oriente (10% por ano) e África (8% por ano) (Brito, 2010: 34). A África destacou-se em relação a chegada dos turistas por regiões entre 2000 e 2007, já que, a percentagem de crescimento (6,9%) ultrapassou a percentagem do crescimento ao nível mundial (4,1%) (Brito, 2010: 35). O que quer dizer que hoje, o turismo tem sido alargado a outras áreas do globo que outrora eram poucos exploradas e conhecidas. Segundo a Brito, nas pequenas ilhas menos desenvolvidas o turismo tem uma importância acrescida devido as potencialidades como: o facto de ser ilha (1), muitas vezes por serem longínquas permite um isolamento total em relação a vida diária do turista (2), preservação da natureza marcada por ambientes tropicais ricos em diversidade biológica (3), ecossistemas marinhos extremamente ricos (4) (Brito, 2010: 35-36).

Todavia, de acordo com Estêvão (2000, cit. Brito), o desenvolvimento turístico nessas pequenas ilhas é fortemente limitado por vários aspectos sendo de destacar: sua característica de isolamento; pequenez da dimensão geográfica; fragilidade do ecossistema; a vulnerabilidade em relação aos desastres naturais e a pobreza (reduzida infra-estrutura, actividade económica pouco diversificada e muito dependente do exterior) (Brito, 2010: 36). Por conseguinte, também Romana indica a excessiva dependência do comércio internacional; a vulnerabilidade face a globalização da economia; a elevada densidade populacional; a pressão sobre os recursos naturais e a inexistência da administração pública eficaz como factores que limitam o desenvolvimento do turismo nessas áreas do globo (Romana, 1997:49).

Porém, apesar de turismo ser um importantíssimo promotor do desenvolvimento económico, social e cultural também incorpora a estes mesmos níveis, desvantagens que importam ser analisadas. Uma vez analisadas as desvantagens melhor será a intervenção neste sector, já que, os impactos serão reconhecidos e trabalhados. O impacto negativo do turismo pode ser analisado em quatro vertentes: a vertente ambiental (actualmente a mais discutida), económica, social e cultural. Ao nível do ambiente o impacto do turismo é múltiplo, sendo de salientar em primeiro lugar a poluição e a pressão sobre os recursos naturais (excessiva utilização da água doce e dos produtos locais) (causado sobretudo pelo turismo de massa)

(Cohen, 1984: 385; Romana, 1997: 49). A pressão sobre o ambiente parece ser mais acentuada nas Ilhas-Estados, devido a dimensão e a situação da insularidade, pelo que importa destacar a degradação das zonas costeiras e marinhas e a degradação dos ecossistemas florestais (Brito, 2010: 38). Este facto faz parte de uma das maiores preocupações das Nações Unidas e da PNUD. Pois em 1992, foi realizada no Rio de Janeiro uma conferência sobre o turismo sustentável nas pequenas Ilhas-Estado menos desenvolvidas. Esta conferência tinha como objectivo estabelecer parâmetros necessários ao desenvolvimento sustentável e a preservação do meio ambiente (Romana, 1997: 48; Brito, 2010: 143).

Em relação ao impacto económico, estes são mais visíveis sobretudo na ausência do controlo local sobre os benefícios financeiros obtidos com a actividade turística (Brito, 2010: 38); circulação das divisas pelo mercado negro ao invés das instituições bancárias (Stronza, 2001: 268). A nível económico, também importa salientar a perda do interesse da população local por outras formas de trabalho, como por exemplo o cultivo da terra (Stronza, 2001: 268). A longo prazo esta atitude poderá trazer perdas para a comunidade local devido a diminuição do fluxo dos turistas e logo a diminuição de postos de trabalho (desemprego) e da remuneração. Aqui importa salientar que muitas vezes esses trabalhadores também são pouco qualificados e como tal a remuneração geralmente é baixa. Como defende Stronza, *tourism is especially favored where significant segments of the population have minimal education or technical skills* (...) (Smith cit. Stronza, 2001:276). Esta tendência é mais visível nas pequenas Ilhas-Estados menos desenvolvidas (Stronza, 2001: 269).

O impacto social tal como o económico também está associado a vários aspectos tais como: mudança do ritmo da vida social da população local (stress); ânsia pela emigração (devido a descrição do mundo fora que recebem na troca da experiência com os turistas). Esta atitude é mais característica das pequenas Ilhas-Estado em desenvolvimento; perda dos valores como a solidariedade social. Também característico das Ilhas-Estado em desenvolvimento; mudança de mentalidade no sentido do individualismo (Cohen, 1985: 385); aparecimento de fenómenos como o tráfico de droga e a prostituição (Stronza, 2001: 269) entre outros factores que modificam a vida social dos residentes locais. No que respeita ao impacto cultural verifica-se a perda de cultura e dos costumes tradicionais devido a fusão com os costumes e culturas trazidos pelos turistas (Cohen, 1984: 386). Forster, 1964, chega mesmo a dizer que o turismo destrói a cultura local ao ponto de fazer emergir uma falsa cultura (Cohen, 1984: 387).

Em síntese, pode-se concluir que o turismo de facto é um grande promotor de desenvolvimento económico, social, cultural e político, mas no entanto a sua aplicação tem de ter em atenção os impactos negativos de modo a promover um desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável terá de ser um dos principais aspectos a ter em conta, sobretudo nas pequenas Ilhas-Estado menos desenvolvidas, onde o turismo constitui um dos principais sectores do desenvolvimento.

2.1. Turismo em São Tomé e Príncipe

Pode-se dizer que São Tomé e Príncipe faz parte das pequenas Ilhas-Estado em desenvolvimento (Romana, 1997: 49), onde o turismo pode representar uma alternativa ao desenvolvimento económico, social, cultural e político. Tal como nas pequenas Ilhas-Estado, o turismo em São Tomé e Príncipe poderia proporcionar: a dinamização das actividades produtivas; criar postos de trabalhos directos e indirectos; gerar divisas devido os pagamentos feitos pelos turistas; incentivar as exportações indirectas, dinamizar o investimento nas infra-estruturas (saúde, educação, comunicação, transportes, etc.); promover a educação ambiental, diminuir a pobreza, enfatizar as práticas culturais e históricas, enfim permitiria um desenvolvimento integrado das ilhas (Romana, 1997:147). São Tomé e Príncipe, tal como nas Ilhas-Estado em desenvolvimento dispõe de múltiplas potencialidades para o desenvolvimento do turismo. As características ambientais, sociais e culturais formam um pacote bastante interessante para o desenvolvimento da actividade turística (Brito, 2010: 56). Das potencialidades, importa salientar a ambiental com ênfase para o tipo da floresta (fauna e flora) e da fauna marinha. As praias também representam uma potencialidade na medida em que as águas são extremamente límpidas com temperaturas amenas e livre de multidões³¹. Pode-se constatar que existe quatro principais regiões que privilegiam o turismo balnear: (1) região do norte da ilha de São Tomé que inclui praias dos tamarinos, praia das conchas e lagoa azul; (2) região este de São Tomé que inclui praias de sete ondas e praia de Micondó; (3) região do sul da ilha de São Tomé que inclui praia Piscina, Jalé, Xixi, Cabana e o ilhéu das rolas; (4) região autónoma do Príncipe que inclui a praia banana e outras (Brito, 2010:76). Adicionalmente é importante salientar algumas características sociais que também contribuem para a dinamização da actividade turística como as estruturas patrimoniais e arquitectónicas centradas nas roças de plantação (Brito, 2010: 79) e ausência da criminalidade e violência³². Ao nível das florestas pode-se destacar a facilidade de desenvolvimento de algumas actividades turísticas propícias como: caminhadas, observação de espécies animais e da flora (algumas com utilidades medicinais) (Brito, 2010: 78).

Em 1996 a PNUD apresentou um relatório sobre as potencialidades do turismo em São Tomé e Príncipe, onde referiu que o turismo deveria integrar o plano geral do desenvolvimento económico do país, já que, o país apresenta enormes potencialidades sobretudo ao nível de *parques nacionais e reservas de animais, vistas panorâmicas e percursos de montanhas, parques e reservas piscatórias, pesca desportiva e desportos aquáticos, praias e centros históricos e atractivos culturais* (Romana, 1997:157). Para a PNUD estas seriam as potencialidades mais importantes na aposta do turismo em São Tomé e Príncipe. Deste modo,

³¹INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 10-15.

³²INVESTORS' GUIDE TO SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE (2008 Agosto). Nova Iorque: Universidade de Columbia, p. 20.

pelas características territoriais descritas as ilhas apresentam enormes potencialidades sobretudo ao nível do turismo ecológico envolvendo a floresta e o mar.

Recentemente tem havido algumas melhorias no sentido da promoção deste sector como o aparecimento do novo Código de Investimentos (Lei nº7/2008 de 27 de Agosto). Os principais objectivos estabelecido pelo código prendem-se com uma maior legibilidade do investimento nacional e estrangeiro em todos os sectores de actividade económica, exceptuando a área de pesquisa e da produção de hidrocarbonetos. Neste novo código, o Estado garante aos investidores o direito à propriedade privada, sendo que em caso de utilidade pública, respeita as disposições legais podendo usufruir das propriedades mediante o pagamento de uma indemnização³³. Também foi criado um plano estratégico para o turismo cujo objectivo é o desenvolver o turismo sustentado. As metas estabelecidas pelo plano foram: criação de cerca de 1460 postos de trabalhos directos e indirectos; entrada de 25.000 turistas por ano incluindo o ano de 2010 e crescimento do PIB na ordem de 22 mil milhões de dobras por ano³⁴. De acordo com os dados da WTTC entre 2010 e 2020 é esperado um crescimento das viagens de turismo em São Tomé e Príncipe na ordem de 7,6% (WTTC, 2010: 9). Porém, não se pode deixar de dizer que existe um certo crescimento marginal deste sector, isso porque o país é pouco conhecido internacionalmente e preterido em benefício dos outros destinos (Brito, 2010:65). Este aspecto faz com que exista enormes variações no fluxo das chegadas dos estrangeiros. Ora constata-se um certo aumento da chegada dos turistas, ora constata-se a sua diminuição acentuada (Brito, 2010: 66). Concomitantemente devido a elevados custos de viagens e de estadia assim como algumas desigualdades ao nível da qualidade do produto oferecido e o preço praticado, o turismo apresenta-se pouco sustentado e limitado ao nível do investimento estrangeiro e do investimento nas infra-estruturas de modernização (Brito, 2010: 66). Em relação a infra-estruturas torna-se pertinente citar a característica e a estrutura dos aeroportos, uma vez que estes apresentam falhas consideráveis a todos os níveis. Dos dois aeroportos existentes, apenas o de São Tomé pode receber os voos internacionais isso porque dispõe de menor riscos em comparação com o aeroporto da ilha do Príncipe. Para além deste aspecto, o aeroporto de São Tomé é maior tendo cerca de 2.200 metros de comprimento e 45 metros de largura (Brito, 2010: 66). O aeroporto da ilha do Príncipe possui 1.200 metros de comprimento e 30 metros de largura, não sendo capaz de suportar voos internacionais (Brito, 2010: 66). Adicionalmente o desenvolvimento do turismo em São Tomé e Príncipe está fortemente condicionado por enormes irregularidades que importam ser mencionadas, tais como: infra-estruturas limitadas (água, energia, estradas, comunicação, saúde (serviços de emergência e especialização médica), aeroportos e portos); escassez de recursos humanos qualificados (pessoal com formação superior ou com formação na área)³⁵; insuficiência da

³³INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 18.

³⁴IPAD- Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento. (s(d). Programa Indicativo de Cooperação Portugal/S. Tomé e Príncipe 2008-2011. IPAD, p.17.

³⁵INVESTORS' GUIDE TO SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE (2008 Agosto). Nova Iorque: Universidade de Columbia, p. 29.

infra-estrutura e de equipamentos para de apoio a actividade turística; escassez de equipamento de animação turística; morosidade na emissão de visto a entrada de estrangeiros; debilidade da economia; instabilidades políticas (atrofiam os planos de desenvolvimento estabelecidos); escassez de transportes aéreos regionais e intercontinentais, entre outras limitações associadas ao desenvolvimento do turismo em São Tomé e Príncipe³⁶. Em Síntese, afigura-se dizer que o turismo em São Tomé e Príncipe apresenta as seguintes potencialidades e vulnerabilidades:

Quadro 10. Síntese das Potencialidades e Vulnerabilidades do Turismo em STP

Potencialidades Turísticas em STP	Vulnerabilidades Turísticas em STP
Insularidade	Pobreza
Paisagem (Floresta, Mar, Montanha)	Ausência de infra-estruturas ligadas a água, energia, saúde, acessibilidades (terrestre, aérea e marítima) e comunicação
Flora e Fauna Florestal e Fauna Marinha	Doenças endémicas
Nível de segurança elevado (ausência de criminalidade e violência)	Instabilidade política
Sociedade e Cultura	Reduzida qualificação da mão-de-obra
Arquitectura e a Vida das Roças	Capacidade hoteleira insuficiente para a promoção comercial
Passado histórico e imagem turística das Roças	Degradação das roças e do ambiente em geral
Cultura lusófona	Tendência para perda de referências culturais e sociais próprias.
Exuberância das praias	País pouco conhecido internacionalmente
Pesca (riqueza piscatória)	Oferta qualitativa dos hotéis fraca
Possibilidade de passagem pela Linha do Equador	Ausência de marketing
Simpatia e hospitalidade da população local	O pessoal hoteleiro é acolhedor, mas sem formação técnica suficiente.

Fonte: Adaptado de Romana, 1997: 148-154

Como o quadro indica as potencialidades parecem ser proporcionais as vulnerabilidades existentes. Este cenário cria um conjunto de limitações e desvantagens ao país, e reclama que sejam feitas intervenções e investimentos em determinadas áreas (nomeadamente as infra-estruturas) paralelas ao desenvolvimento do turismo.

2.2.1. Caracterização do Sector de Turismo

O sector do turismo em São Tomé e Príncipe é bastante recente, dado que começou a ganhar importância a partir dos anos 80 com o surgimento de algumas unidades hoteleiras como o antigo hotel Marlin Beach (nome actual: Omali Lodge), Club Santana e Residencial Avenida (unidades privadas). Estas unidades surgem no âmbito da amplificação da economia através da aposta do Estado no sector privado. Pode-se considerar que o sector do turismo tem

³⁶INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 29.

grandes potencialidades no país, mas ainda se encontra em fase de construção. Apesar do crescimento (lento) a oferta hoteleira ainda é muito escassa (Caixa Geral de Depósitos, 2010: 67). Constata-se que a oferta hoteleira é formada por um pequeno conjunto de unidades, ou seja, um total de doze (12) hotéis. Estas unidades podem ser categorizadas como unidades de pequena dimensão já que, em conjunto reúnem um total de 412 quartos (cerca de 1040 camas). Este aspecto faz com que a oferta seja limitada e pouco diversificada. Importa ainda salientar que das doze unidades hoteleiras existentes, apenas uma (Hotel Miramar) não é privada. Contudo a sua gestão é feita pelo privado (Pestana São Tomé). Este aspecto pode ser relevado em duas dimensões. Por um lado, pode ser visto como positivo, na medida em que demonstra um incremento da iniciativa privada e do investimento privado estrangeiro no país. Por outro lado, pode ser visto como negativo, já que, o Estado pouco ou nada investe num sector potenciador do crescimento da economia.

Entre as doze unidades existentes, seis (6) delas são consideradas como tendo qualidades superiores de interesse turístico. São elas: Pestana São Tomé (5*), Hotel Miramar (4*), Omali Lodge (4*), Club Santana (4*), Pestana Equador Island Resort (4*), Ilhéu Bom Bom Island Resort (4*). No geral estas unidades reúnem condições para a prática de todo o tipo de turismo existente nas ilhas, com ênfase para o turismo de negócios e empresa e ecoturismo. Ainda no conjunto das seis unidades, importa destacar que três delas (Pestana São Tomé, Miramar e Omali Lodge) reúnem maior capacidade de alojamento. As três unidades juntas possuem cerca de 204 quartos e 408 camas. Ao nível de Resorts é importante salientar três unidades mais importantes: Club Santana, Pestana Equador na ilha de São Tomé (Ilhéu das Rolas) e Bom Bom Island Resort na ilha do Príncipe. Os três Resorts possuem 112 alojamentos e 224 camas³⁷.

³⁷INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 21.

Quadro 11. Unidades Hoteleiras Instaladas em São Tomé e Príncipe

Nome	Localização	Tipo de Unidade	Nº de Quartos
Pestana São Tomé	Cidade de São Tomé	5*	115
Hotel Miramar	Cidade de São Tomé	4*	59
Omali Lodge	Cidade de São Tomé	4*	30
Club Santana	Santana (Distrito de Cantagalo)	4*	31
Pestana Equador Island Resort	Ilhéu das Rolas	Resort 4*	56
Ilhéu Bom Bom Island Resort	Ilhéu Bom Bom na Ilha do Príncipe	Resort 4*	25
Hotel Agôsto Neto	Cidade de São Tomé	3*	14
Hotel Bigodes	Cidade de São Tomé	3*	10
Hotel Phenicia	Cidade de São Tomé	2*	14
Residencial Avenida	Cidade de São Tomé	2*	18
Roça São João	São João dos Angolares (Distrito de Caué)	TR	6
Hotel Praia	Cidade de São Tomé	4*	34
Total		12 unidades	412

Fonte: Adaptado de, São Tomé e Príncipe - Plano de Desenvolvimento do Turismo, 2009: 23

Verifica-se que é na capital, onde se encontra a maioria das unidades hoteleiras e por conseguinte onde se verifica uma maior ocupação, isso porque, a procura está mais ligada ao seguimento do turismo de negócio e a sazonalidade. O turismo de lazer é menos acentuado³⁸. Os hotéis na cidade acolhem sobretudo turistas que optam por programas de uma semana com estadias repartidas por Resorts e na cidade³⁹. Devido aos constrangimentos (limitada infra-estruturas e equipamentos turísticos) acima mencionados, as unidades hoteleiras enfrentam ao longo dos anos, enormes desafios exógenos, sendo de destacar as taxas médias de ocupação anual que rondam os 30%. O desafio torna-se ainda maior, quando os custos enfrentados pelas unidades hoteleiras, as obrigam a estabelecer um preço elevado para a estadia nos quartos, ou seja, o preço médio de estadia num quarto ronda os 65€⁴⁰. Esta situação vai ao encontro da perspectiva do crescimento lento do turismo nas ilhas, estimado pela WTTC. Segundo as expectativas desta organização, o crescimento do turismo em São Tomé e Príncipe para o período de 2009-2014 não ultrapassará os 5%⁴¹. Para além deste aspecto verifica-se que o número de chegadas internacionais, apesar de crescente, ainda pode ser considerado como bastante reduzido (Brito, 2010: 58).

Porém, o cenário parece tender a melhorar em relação aos países de origem dos turistas e os motivos pelos quais se deslocam as ilhas. Inicialmente, pelo facto de São Tomé e Príncipe ser um país pouco conhecido internacionalmente, o principal país de origem dos turistas era Portugal. Hoje, é possível constatar a presença de turistas vindos dos outros países europeus

³⁸INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 25.

³⁹INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 21.

⁴⁰INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 25.

⁴¹INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 26.

e também dos países africanos e americanos⁴². O aumento acentuado da chegada dos turistas em 2008 em relação a 2007 deve-se ao incremento de mais um voo charter (uma vez por semana) pela companhia STP Airways a operar no país, ou seja, nos voos da Europa, para além da TAP (transportes aéreos Portugueses) também são assegurados pela STP Airways⁴³. Os dados de 2009 referem-se apenas ao primeiro semestre do ano, o que dificulta fazer a comparação do fluxo de chegada de 2009 e 2008.

Quadro 12. Evolução da Entrada de Turistas Estrangeiros em São Tomé e Príncipe, 2004-2009

Países de Origem dos Turistas	2004	2005	2006	2007	2008	2009⁴⁴
Portugal	4841	7028	5138	1128	4835	1173
França	1132	1578	1186	324	593	249
Espanha	386	510	395	47	107	35
Alemanha	199	433	467	82	158	718
Bélgica	116	190	114	--	53	--
Itália	105	112	99	59	74	--
Inglaterra	104	180	169	45	138	214
Angola	683	873	999	377	1141	172
Cabo Verde	242	442	432	93	253	29
Gabão	315	495	351	67	170	33
Nigéria	461	787	468	128	445	18
África do Sul	104	182	192	150	86	--
Camarões	145	845	220	49	90	12
Guiné Equatorial	126	106	89	24	53	--
Brasil	298	155	248	35	112	29
Estados Unidos de América	412	327	277	32	158	90
Outros	987	1503	1422	415	554	376
Total	10576	15746	12266	3055	9020	3148

Fonte: Direcção Geral do Turismo de São Tomé e Príncipe, 2010

Em relação aos motivos pelos quais os turistas destes países se deslocam a São Tomé e Príncipe, estes, relacionam-se com os atractivos de natureza (43%), praias (30%), hospitalidade de população (30%) e outros. Segundo a Direcção Geral do Turismo de São Tomé e Príncipe, relativamente as percentagens da chegada dos estrangeiros em São Tomé e Príncipe, cerca de 52% têm o objectivo no turismo, os restantes vêm em serviço, estudo, desporto⁴⁵.

Quanto ao tipo de turismo praticado nas ilhas verifica-se que são essencialmente: turismo de negócio e empresa; turismo de natureza, turismo desportivo (pesca e mergulho) e turismo balnear (sol e praia). No que respeita ao turismo de negócio e empresa, as unidades hoteleiras com maior capacidade são: o Pestana São Tomé (possui sala de conferência com capacidade

⁴² *INVESTORS' GUIDE TO SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE* (2008 Agosto). Nova Iorque: Universidade de Columbia, p. 21.

⁴³ *INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA*. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 24.

⁴⁴ Os valores de 2009 referem-se apenas ao primeiro semestre daquele ano.

⁴⁵ Direcção Geral do turismo (2010) *Quadro de Análise Estatística*.

para 200 pessoas) e o Hotel Omali Lodge. Quanto ao turismo de natureza, desportivo e balnear (sol e praia), as unidades com maior capacidade para tal são: o Pestana Equador Island Resort (situado no ilhéu das rolas), o Bom Bom Island Resort (situado na ilha do Príncipe) e o Clube Santana (situado em Santana)⁴⁶. Por parte das autoridades santomenses constata-se que existe uma certa tendência em incrementar o investimento no turismo de natureza, uma vez que o país tem muitas potencialidades e para além disso, esse tipo de turismo poderá ser capaz de fomentar os recursos florestais, costeiros e marinhos incluídos nas áreas classificadas como protegidas (Brito, 2010: 74).

2.2.2. Qualificação da Mão-de-obra

Analisar o quadro da qualificação da mão-de-obra implica fazer uma breve referência sobre o que significa a qualificação assim como a sua importância. A qualificação pode ser definida como *um processo de agrupamento e de classificação de indivíduos, que os diferencia e hierarquiza nas actividades quotidianas do trabalho* (Bilhim, 2004: 82). Ela também pode ser considerada como um produto da educação (certificados obtidos)⁴⁷. A qualificação pode ser classificada como sendo de três tipos: qualificação do trabalhador, qualificação do emprego e qualificação convencional. A qualificação do trabalhador refere-se a conhecimentos e capacidades que o trabalhador adquiriu durante a sua formação geral, profissional assim como a sua experiência. A qualificação do emprego implica os requisitos exigidos pelo posto de trabalho. A qualificação convencional reporta a hierarquia e a categoria profissional regulada pelo salário e pela condição de vida no trabalho (Bilhim, 2004: 82). De acordo com o conceito e com os tipos de qualificação identificados, pode-se considerar que a qualificação da mão-de-obra é uma combinação de conhecimentos, competências, e capacidades adquiridos através da educação e da experiência pessoal geral. Essa combinação de factores revela-se bastante importante para o desenvolvimento económico e social de um país, daí que a qualificação tenha uma importância acrescida para o crescimento das empresas e dos sectores da economia (Cardoso, 2005: 100). O seu impacto é tão positivo que basta olhar para os factores de crescimento e desenvolvimento económico dos países mais avançados, onde a qualificação se enquadra como um dos principais factores⁴⁸.

São Tomé e Príncipe conta com uma das taxas de alfabetização mais alta do continente africano (cerca de 75%), com uma escolaridade obrigatória que vai até ao 11º ano, encontra-se na posição 123 no que respeita ao índice de desenvolvimento humano (0.651), mas na prática constata-se que ainda subsistem problemas acentuados relacionados com a qualificação dos

⁴⁶INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 24.

⁴⁷Gabinete de Estratégia e Planeamento-GEP e Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social- MTSS. (2007). Estudo Comparado de Qualificações (Skills Audit). Coleção Cogitum, nº 28. Lisboa: GEP/MTSS, p.1

⁴⁸Gabinete de Estratégia e Planeamento-GEP e Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social- MTSS. (2007). Estudo Comparado de Qualificações (Skills Audit). Coleção Cogitum, nº 28. Lisboa: GEP/MTSS, p.1

recursos humanos, ou seja com a qualificação da mão-de-obra disponível para trabalhar. Esta é bastaste reduzida⁴⁹. Esta situação contrabalança esta mesma alta taxa de alfabetização e o capital social existente no país⁵⁰. Constata-se que a escassez dos recursos humanos tem sido uma das razões de pouca atracção do investimento estrangeiro no país⁵¹.

No sector do turismo, segundo Romana, São Tomé e Príncipe tem enorme potencial, mas não possui pessoal com formação técnica e escolar suficiente no segmento hoteleiro (Romana, 1997: 150). Para o autor, *o desenvolvimento das actividades turística em São Tomé e Príncipe requer para além de outros aspectos, recursos humanos especializados. As necessidades de formação profissional obrigam a um planeamento e a uma programação especial* (Romana, 1997: 141). Para Brito, *“a formação específica e direccionada para o desempenho funcional parece ser um dos problemas com os quais o arquipélago se confronta...”* (Brito, 2010: 73). A nível geral, segundo Lemos e Cardoso, *o ensino técnico profissional constitui o principal elemento para a materialização da política de formação da força de trabalho qualificado, em respeito às exigências do desenvolvimento económico e social do país* (Lemos e Cardoso, 2005: 321). Ainda no mesmo âmbito, de acordo com o relatório sobre o Plano de Desenvolvimento do Turismo em São Tomé e Príncipe, seria importante São Tomé e Príncipe, aproveitar o excelente nível de escolaridade para estimular o gosto e o interesse pelo trabalho no sector do turismo com destaque para as seguintes acções: (1) *formação de quadros para o sector público do turismo*, (2) *fomentar a criação de uma escola de turismo (cursos técnicos e profissionais) em parcerias com as escolas portuguesas* e (3) *implementar o “learning on job” em articulação com os investidores nacionais e internacionais*⁵². Isto significa dizer que a qualificação da mão-de-obra representa um factor crucial no desempenho e produtividade das empresas. Deste modo, para o verdadeiro crescimento e desenvolvimento deste sector em São Tomé e Príncipe é necessário que haja recursos humanos (mão-de-obra) adequados e capazes de mobilizar a produtividade rumo ao crescimento e desenvolvimento das empresas. Porém, esta adequação de recursos humanos e a sua produtividade não deve ser isolada, pois irá depender da educação/formação mas também das condições de trabalho a que os trabalhadores estão sujeitos. Estes dois factores são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento deste sector no país.

⁴⁹INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 9 e COSTA, Ivan. (2010). *Contributo do PNUD para o Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe. Relatório de Estágio*. Coimbra: Faculdade de Economia de Coimbra, p.12.

⁵⁰INVESTORS' GUIDE TO SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE (2008 Agosto). Nova Iorque: Universidade de Columbia, p. 6.

⁵¹INVESTORS' GUIDE TO SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE (2008 Agosto). Nova Iorque: Universidade de Columbia, p. 13.

⁵²INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório, p. 56.

2.2.3. Condições de Trabalho

As condições de trabalho referem-se a um conjunto de variáveis como o contrato de trabalho, o factor higiénico (salário), a carga horária, sistema de higiene e segurança no trabalho, factor psicológico (relações entre os colaboradores e entre os colaboradores e as diversas hierarquias), motivação (física e psicológica), comunicação, entre outras variáveis que condicionam um maior ou menor desempenho por parte dos trabalhadores (Bilhim, 2009: 29).

Em São Tomé e Príncipe constata-se que no geral as condições de trabalho estão reguladas pela Lei nº 6/92 de 11 de Julho (Regime Jurídico das Condições Individuais de Trabalho). Esta Lei regula as condições de contratação e de despedimento, sendo no entanto, importante salientar uma das suas cláusulas (os números 1 e 2 do artigo nº36) que estipula o período laboral normal, que não deve ultrapassar as oito horas diárias ou quarenta e cinco horas semanais⁵³. Todavia essas legislações se apresentam como insuficientes dado que, segundo os estudos elaborados pelo Doing Business, São Tomé e Príncipe, ao nível das condições de trabalho está longe de alcançar o patamar dos outros países mais desenvolvidos. Pode-se dizer que as leis laborais em São Tomé e Príncipe ainda se encontram pouco enquadradas em relação as leis internacionais. Constata-se através do relatório sobre Doing Business em São Tomé and Príncipe, que ao nível de regulação laboral, o país se encontra na posição 180 em comparação com cerca de 183 países. Verifica-se ainda que em termos absolutos os salários são muito baixos (600.000 dobras, algo equivalente a 25 euros mensais); a mão-de-obra qualificada poderá receber três vezes mais que a mão-de-obra não qualificada (mesmo assim o seu nível salarial pode ser categorizado como baixo); a taxa salarial dos trabalhadores não qualificados rondam 2,7%, ou seja, por dia esses trabalhadores ganham dois dólares americanos⁵⁴.

Segundo a Doing Business, para que um país possa de facto ter um desenvolvimento económico pleno, é imprescindível que as suas leis se adequem a algumas leis de cariz internacionais, obviamente de acordo com o contexto local⁵⁵.

Ao nível do sector do turismo existe um certo desconhecimento quanto as condições dos trabalhadores nesta indústria em São Tomé e Príncipe. Contudo, não se pode deixar de referenciar que ao nível mundial a indústria do turismo tende a privilegiar trabalhadores pouco qualificados como forma de obter mais ganhos económicos e um melhor controlo sobre o comportamento dos seus trabalhadores (Smith citado por Stronza, 2001:276). Curioso é mencionar que em 2008, *havia sido concluído um curso de formação turística, resultado da acção de cooperação Portuguesa que contudo não recolhia receptividade por parte dos*

⁵³ INVESTORS' GUIDE TO SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE (2008 Agosto). Nova Iorque: Universidade de Columbia, p.33.

⁵⁴ INVESTORS' GUIDE TO SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE (2008 Agosto). Nova Iorque: Universidade de Columbia, p.28-29.

⁵⁵ WORLD BANK. (2009). *Doing Business in 2010: São Tomé and Príncipe*. Washington: World Bank, p.15

operadores locais no que respeita à integração socioprofissional dos técnicos recém-formados (Brito, 2010: 73). Esta observação da Brito obriga a que seja necessário fazer uma análise mais profunda sobre o actual cenário da qualificação da mão-de-obra e da condição do trabalho na indústria do turismo em São Tomé e Príncipe. Pois isso irá permitir uma melhor observação da realidade local. Por conseguinte também permitirá observar em que medida a indústria hoteleira possui colaboradores mais ou menos qualificados. No entanto, uma vez que trata-se da análise da qualificação da mão-de-obra e das condições de trabalho dos colaboradores, importa fazer uma referência a Gestão de Recursos Humanos, já que esta é a área que melhor observa e analisa o capital humano dentro de uma organização.

CAPÍTULO 3. Gestão de Recursos Humanos como uma Área Transversal ao Desenvolvimento do Turismo

3.1. Gestão de Recursos Humanos

Analisar a gestão de recursos humanos (GRH) como uma área transversal ao desenvolvimento do turismo, implica primeiramente entender qual o seu significado e os seus propósitos. Porém a conceptualização da gestão dos recursos humanos, não é uma tarefa simples dado que vários autores dedicam ao seu estudo. A gestão de recursos humanos pode ser entendida segundo Bilhim, como *todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados* (Bilhim, 2009:29). A GRH pode também ser entendida numa perspectiva dinâmica, uma vez que, comporta *todas as acções destinadas a assegurar a negociação e a gestão dos equilíbrios precários que permanentemente emergem entre actores sociais com interesses opostos*(...)” (Bilhim, 2009:29). Estas definições do autor sugerem que a gestão de recursos humanos, para além de lidar com toda a dinâmica interna da empresa, também empenha-se no sentido de perceber as envolventes externas como forma de melhorar as suas práticas. Por conseguinte Pettigrew e Whipp definem a GRH como um *conjunto de total de conhecimentos, capacidades e atitudes que as organizações precisam para competir* (Bilhim, 2009:30). Isto significa dizer que a GRH vai para além de gerir o pessoal e a envolvente externa, pois também exige outros recursos por parte do capital humano. Pettigrew defende que a questão da GRH ultrapassa o acto de gerir porque está estritamente relacionada com a globalização (Martín-Alcázar, Romero-Fernández et al, 2008: 103). Essa variante da GRH faz com que sejam as suas funções as seguintes: planeamento, organização, liderança e controlo. Tal implica que a figura da GRH, ou seja, o gestor tenha de ser um profissional interpessoal, informativo e decisor (Bilhim, 2009: 30-31).

Também Caetano e Vala definem a GRH como um conjunto de conhecimentos e actividades que estão interdependentes entre si e que lutam para a integração externa (estratégia e ambiente da organização/empresa) e interna (reforço da cultura organizacional para tornar a organização/empresa mais adaptada). A GRH enforça os comportamentos e atitudes dos trabalhadores através de um sistema de gestão. Ela lida directa e indirectamente com as pessoas por intermédio das suas acções (Caetano e Vala, 2000: 12). Esta definição também aproxima-se das outras, uma vez que também explica que a GRH para além de lidar com as pessoas analisa o ambiente interno e externo subjacente a organização/empresa. No âmbito do pessoal age por intermédio das suas acções (selecção, formação, remuneração, relações sociais, segurança e higiene no trabalho, distribuição de tarefas, descrição da função, desempenho, comunicação, integração e outras).

Walton, Guest e Storey definem a GRH em duas dimensões sendo que a primeira liga-se a gestão do relacionamento dos funcionários orientada para um objectivo comum e a segunda liga-se a um conjunto de funções directamente ligada a estratégia da empresa (Martín-Alcázar, Romero-Fernández et al, 2008: 103). Tal como as outras definições, estas também sugerem que a GRH ultrapassa o capital humano indo também ao encontro dos objectivos que estão paralelos a este mesmo capital humano.

De acordo com Fisher, Mahoney & Deckop e Wrigt & Boswell, a GRH é orientada por duas perspectivas: micro e macro. A perspectiva micro direcciona-se para as questões funcionais e a perspectiva macro direcciona-se para a estratégia da empresa. Fisher defende ainda que a gestão de recursos humanos opta por duas técnicas: (1) o papel do gestor na tomada das decisões e na formulação de estratégias; (2) a actividade operacional da gestão de recursos humanos como, recrutamento, treino/formação, selecção e desenvolvimento (Martín-Alcázar, Romero-Fernández et al, 2008: 104-105). Observa-se que estes conceitos aproximam-se dos outros acima analisados, tendo uma perspectiva comum. Em síntese afigura-se dizer que a gestão de recursos humanos pode ser considerada como uma disciplina complexa que abrange as estratégias de gestão de pessoal, políticas, práticas e a filosofia da gestão em geral (Sahuler e Jackson cit. Martín-Alcázar, Romero-Fernández et al, 2008: 103).

Até os meados do século XX a GRH privilegiava a mão-de-obra gerida ao mais baixo custo como forma de maximizar os lucros das empresas. A GRH nesta fase era considerada como gestão de pessoal, já que limitava-se a tratar dos assuntos jurídico-administrativos. O gestor era uma pessoa do tipo militar ou jurista, ou seja, era dotado de pouca flexibilidade em relação aos colaboradores (Bilhim, 2009: 36). Pode-se considerar que a GRH evoluiu um pouco apoiada nas teorias organizacionais da gestão desenvolvidas por Taylor, Henry Fayol, Max Weber e outros. Destas teorias, a GRH herdou, quer os aspectos ligados as insuficiências quer os aspectos mais positivos (Caetano e Vala, 2000: 5). Os aspectos relacionados com as insuficiências prendem-se com as abordagens clássicas e burocráticas que consideravam a mão-de-obra como mecanicista e sujeita ao determinismo da máquina. Os aspectos positivos ligam-se a corrente das relações humanas que consideraram a mão-de-obra para além do desempenho laboral, ou seja, essa nova perspectiva defende que “(...) *para além de um braço, o homem é também um coração e uma cabeça*” (Caetano e Vala, 2000: 5). Esta perspectiva demonstra de uma forma implícita que é importante dar atenção as condições em que os trabalhadores desempenham as suas funções na organização.

Três perspectivas predominam a evolução da GRH. São elas: perspectiva estrutural (1), perspectiva humana (2) e perspectiva integrativa (3).

A perspectiva estrutural incorpora as teorias da gestão científica, escola clássica, a teoria da burocracia, a teoria da decisão e a teoria organizacional que remonta antes de 1900. Estas correntes de gestão privilegiavam um sistema de trabalho baseado nas linhas de montagem, sendo que posteriormente o Taylor defendeu o pagamento dos trabalhadores de acordo com

as unidades de trabalho produzidas. Algum tempo depois, dentro das mesmas perspectivas, Henry Fayol veio defender um sistema de trabalho, onde seja importante privilegiar a função administrativa, já que esta deveria ter o exercício de planejar, organizar, comandar e coordenar. Esta nova acção deveria ser realizada pela figura de um gestor. No mesmo âmbito Max Weber dá mais importância a um sistema burocrático, onde aos trabalhadores deveriam ser atribuídas as áreas específicas de actuação e responsabilidades com base na sua competência e capacidade (Teixeira, 1998: 9-12). Dentro desta perspectiva, já se pode verificar uma evolução acentuada da GRH num sentido mais amplo tendo em conta a figura dos funcionários.

A perspectiva humana incide sobre as relações humanas que devem existir dentro de uma organização/empresa. De acordo com essa perspectiva, a chave para o alcance das elevadas produtividades reside no grau de satisfação do colaborador no trabalho (Teixeira, 1998: 12). A corrente dá ênfase a análise das atitudes e sentimentos dos trabalhadores, já que estas componentes podem influenciar significativamente a produtividade. Adicionalmente essa corrente enfatiza a análise da construção de grupos informais de trabalho com as suas normas próprias e o desempenho de papéis próprios. A construção de grupos de trabalho está estritamente relacionada com a dinâmica do grupo e a liderança (Teixeira, 1998: 12-13). Esta perspectiva aproxima-se bastante das tendências actuais da GRH, uma vez que ela coloca as relações humanas e as condições de realização do trabalho no centro das atenções da organização.

A corrente integrativa analisa a relação que existe entre o equipamento e os métodos de trabalho utilizados. Segundo esta perspectiva, o sistema técnico tem um efeito muito forte sobre o sistema social, ou seja, as relações humanas e comportamentais do grupo são influenciados pelo sistema técnico em que as pessoas trabalham (Teixeira, 1998: 14). Dá-se importância às condições da realização do trabalho tendo em conta a disponibilização dos materiais necessários ao seu desempenho.

No entanto a evolução da GRH pode ser vista como tendo cinco fases distintas. A primeira fase é aquela em que a GRH pode ser classificada como a gestão de pessoal, já que as empresas dispunham de serviços específicos para o tratamento das questões como o recrutamento e formação. As questões ligadas a disciplina, motivação, pagamento dos salários, cumprimentos de regras eram tratadas pela hierarquia. Esta fase comporta o início do século XX e a primeira Guerra mundial (Caetano e Vala, 2000: 10). A segunda fase diz respeito ao período que decorre entre as duas guerras mundiais. Nesta fase os conflitos entre o capital e o humano tornam-se mais acentuados e surge a necessidade de criar uma função na empresa que assegurasse a disciplina e a organização do trabalho (Caetano e Vala, 2000: 10). A terceira fase dá-se nas décadas de 50 e 60 com o aparecimento de legislações de natureza social. A quarta fase vai de finais da década de 60 até meados da década de 80, sendo que, dá-se uma ruptura com as fases anteriores. A GRH direcciona-se para questões relacionadas como o emprego, remuneração, formação, higiene e segurança no trabalho, regulamentos do trabalho

etc., tendo como princípio, garantir a motivação das pessoas na produtividade global da organização (Caetano e Vala, 2000: 11). A quinta e última fase inicia-se em meados da década de 80 e vai até os dias de hoje. As principais áreas de intervenção da GRH passam a ser: apelo a função estratégica como forma de suportar a competitividade crescente; adaptação do capital humano aos desafios tecnológicos, económicos, sociais e culturais (Caetano e Vala, 2000: 11).

De acordo com o Bilhim, no segundo quartel do século XX a GRH foi movida através de duas grandes escolas de gestão nos Estados Unidos: Michigan e Harvard. A Michigan Business School (MBS) cujos defensores eram Tichy, Frombrun e Devana, preconizava uma perspectiva da contingência. A escola destacava a necessidade de criar sistema de gestão onde os colaboradores devam ser compatíveis com os objectivos da organização. Os principais objectivos da organização de acordo com esta escola são: a qualidade e a melhoria da produtividade. A escola da Harvard foi desenvolvida por Beer, Spector, Lawrence e outros. Esta escola dá ênfase aos multi-interessados (*stakeholders*), sendo que tenta envolver todas as decisões e acções que afectam a relação entre a empresa e os seus recursos humanos (Bilhim, 2009: 40-43). De um modo ou de outro, todas as correntes analisadas tiveram um papel bastante importante na evolução da GRH. Hoje, pode-se constatar que a GRH tende a dar importância as relações humanas, sendo que os canais de comunicação na organização/empresa estão a deixar de ser verticais para passaram a ser horizontais. As Organizações/Empresas estão a tornar-se mais empreendedoras e menos burocráticas (Teixeira, 1998: 17). Essa nova característica da GRH, também está ligada a consciência social; a pressão sindical sobre as legislações iniciadas na década de 60 e as exigências trazidas pela competitividade, transformação de trabalho e globalização económica (Caetano e Vala, 2000: 6). No final dos anos 70 e 80 *os recursos humanos passam a ser vistos como um factor estratégico capaz de fazer a diferença em termos de vantagem competitiva* (Caetano e Vala, 2000: 9).

Em síntese importa dizer que a evolução da GRH teve a sua base na transformação dos factores competitivos tradicionais demonstrando que é imprescindível considerar os recursos humanos sob forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais como o factor de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência da organização (Caetano e Vala, 2000: 11). Todavia, não se pode deixar de referenciar que a corrente que mais marcou a evolução da GRH foi a abordagem sistémica do funcionamento organizacional. Esta corrente observa a GRH como um sistema subdividido em vários subsistemas que estão interligados e interdependentes entre si, onde o feedback é o principal factor do sistema (Caetano e Vala, 2000: 14).

3.2. Gestão de Recursos Humanos e as Organizações/Empresas

Falar da organização/empresa e da sua ligação ao sistema de gestão de recursos humanos implica antes de mais, ter a percepção do que é uma organização/empresa e de que forma esta se relaciona com a GRH. De acordo com Teixeira, a *organização consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos* (Teixeira, 1998:4). Teixeira defende que um dos principais objectivos da organização é assegurar que a pessoa certa com as qualificações certas esteja no local e a tempo certo para que os objectivos da empresa sejam cumpridos (Teixeira, 1998:4). Este aspecto indica claramente que a organização e a GRH têm uma relação de complementaridade entre si. Dentro da organização está de forma explícita as funções de GRH como planeamento, organização, direcção e controlo. Estas componentes dos sistema de gestão dos recursos humanos indicam a organização/empresa, qual o melhor caminho a seguir para o alcance dos objectivos propostos. A organização tem em si vários processos e cada um destes processos depende inteiramente da GRH. Os processos da organização compreendem essencialmente três aspectos: (1) os objectivos (estes determinam o tipo de estrutura organizacional que melhor se adapta a empresa); (2) tipo de função ou actividade (importa definir a actividade ou função necessária a desempenhar) e (3) reagrupamento de funções que têm similaridades (com base num critério claro é importante reagrupar as funções que muitas vezes se atropelam). A organização, de acordo com os seus processos deve igualmente ter em conta o ambiente interno e externo à empresa (Teixeira, 1998: 76).

Bilhim define a organização como sendo *unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação* (Bilhim, 2009: 21). De acordo com o autor, a palavra tem a sua origem no grego “organon” e significa instrumento, utensílio. Defende ainda que a organização é composta por duas características. A primeira está ligada a unidades e entidades sociais que são coordenadas gozando de fronteiras delimitadas e cuja tarefa é o alcance dos objectivos. A segunda característica está relacionada com certas condutas e processos sociais que o autor defende ser o acto de organizar as actividades; a disponibilidade de meios para atingir os fins e a integração de diversos membros que são as pessoas (Bilhim, 2009:21). Deste modo, pode-se considerar que a organização tem dois sentidos em si. Por um lado, a forma como é processada a produção (capital e factor humano) e por outro lado, pode ser vista como entidade ou estruturas com fronteiras bem definidas.

Tendo em conta o seu papel dentro da organização, a GRH, pode ser vista como área chave ao funcionamento da organização/empresa. Sem a presença da GRH seria impossível a existência e o desenvolvimento da organização/empresa. O sistema de gestão dos recursos humanos dentro de uma organização pode ser ainda considerado como um importante mecanismo pelo qual as empresas determinam os seus colaboradores quais os comportamentos e recompensas esperados (Rousseau cit. Palmira, 2009:1). Segundo Caetano e Vala, as abordagens sobre a gestão de recursos humanos defendem que a função está

claramente diferenciada dentro da organização e os gestores se integram harmoniosamente no processo organizacional linear (exceptuando uma ou outra situação em que o conflito se manifesta) (Caetano e Vala, 2000:105). Consta-se que dentro da organização, a questão que mais assenta na relação entre a empresa e a GRH é a cultura organizacional. *Abordar as organizações numa óptica cultural significa trazer para o centro da análise os seus aspectos humanos (...)* (Caetano e Vala, 2000: 121). A cultura da organização/empresa tem um papel fundamental na forma como os recursos humanos desempenham o seu papel. Rousseau defende que o sistema de gestão de recursos humanos é capaz de criar contactos psicológicos e culturas organizacionais que exerçam uma forte influencia sobre os colaboradores (Rousseau cit. Palmira, 2009: 1). A literatura analisa esta relação pondo ênfase em dois aspectos: (1) ora as práticas da GRH são consideradas como manifestações e expressões culturais, (2) ora a GRH cria e reforça a mudança da cultura organizacional (Caetano e Vala, 2000: 131). Isso significa dizer que de uma forma ou de outra a cultura organizacional e a GRH estão intimamente interligadas. Relativamente ao primeiro aspecto, Hofstede, chama atenção para situações em que a cultura configura a GRH. Nesse âmbito, o autor defende que é importante a organização desenvolver modelos de gestão de recursos humanos ajustados às realidades culturais dos países (Caetano e Vala, 2000: 131). Em relação ao segundo aspecto, na acepção de Ulrich e Lafasto, *compreender a cultura organizacional implica evidenciar o esquema mental ou pensamento automático que os indivíduos partilham numa organização (...) e que representa as formas inconscientes através das quais os indivíduos agem e pensam nas organizações* (Caetano e Vala, 2000: 131). Neste sentido, os autores têm uma perspectiva semelhante à do Rousseau que defende que os recursos humanos têm a capacidade de criar a cultura organizacional. Yeung, Brochank e Ulrich argumentaram de que a GRH deve ter em consideração as características da cultura organizacional, pois se não, corre o risco de ambas as componentes se tornarem ineficazes (Caetano e Vala, 2000: 133). De acordo com o Bilhim, a relação entre a GRH e a cultura organizacional não é pacífica, pois na literatura, as actuações da GRH como recrutamento, selecção, formação, avaliação, remuneração e outras podem ser encaradas como expressão da cultura organizacional ou vice versa. As práticas de GRH para serem convincentes devem ser feitas na dependência e em conformidade com a cultura organizacional (Bilhim, 2009:177). Dentro da organização, as práticas de gestão de recursos que mais se relacionam com a cultura organizacional são: selecção, desenvolvimento, avaliação, recompensa, design e comunicação (Caetano e Vala, 2000: 132). Estas práticas têm dois impactos fundamentais a salientar; a informação e o comportamento dos colaboradores. São essas variáveis que conduzem o desenvolvimento da organização e rumo a empresa a determinado tipo de cultura.

Quadro 13. Práticas de GRH, Informação e Comportamento

Práticas de GRH	Informação	Comportamento
Seleção	Fornecer índices sobre o tipo de empregados valorizados na organização, pela observação de quem é contratado, promovido ou mudado.	Encoraja comportamentos a serem integrados, promovidos e mantidos na organização
Desenvolvimento	Treina e desenvolve os empregados em programas que mostram que a informação e o comportamento são apropriados	Encoraja os empregados a comportarem-se de forma consistente com padrões estabelecidos no processo de avaliação
Avaliação	Os padrões, feedback e processos enviam sinais aos empregados sobre pensamentos automáticos valorizados	Promove comportamentos consistentes com os padrões estabelecidos no processo de avaliação
Recompensas	Os sistemas de recompensas proporcionam índices sobre o que é valorizado	As recompensas favorecem os empregados que se comportam de forma consistente com os objectivos e valores da organização
Design organizacional	Os papéis, regras políticas e outros aspectos do design organizacional comunicam aos empregados o que é valorizado	A estrutura organizacional determina o modo como os empregados utilizarão o seu tempo e como agirão na organização
Comunicação	Os programas de comunicação permitem a partilha de informação	Os programas de comunicação mostram aos empregados que comportamentos é importante promover e quais deverão se extinguir

Fonte: Ulrich, cit. Caetano e Vala, 2000: 132

De salientar que segundo o MacDuffie, o conjunto dessas práticas não afectam individualmente o desempenho organizacional mas sim quando interligadas ao sistema de GRH internamente consistente (Palmira, 2009: 6). Também Becker e Gerhart defendem que independentemente do conjunto das práticas de GRH aplicadas na empresa, estas devem estar alinhadas umas com as outras e também devem estar consistente com o design organizacional (Palmira, 2009:7). Em síntese pode-se dizer que a organização e a GRH são duas componentes intrínsecas e que se complementam. Porém, a maior ligação entre ambas revela-se através da cultura organizacional que tanto pode surgir devido as práticas da GRH, como ao contrário as práticas da GRH revelarem o tipo da cultura organizacional. Hochwarter, Buckley, Harrel-Cook e Frink argumentaram que, de acordo com a teoria do contexto social, a cultura organizacional influencia o estabelecimento e organização do sistema da GRH. Adicionalmente, os diferentes tipos de cultura organizacional têm efeitos diversos na forma da GRH. Por outro lado, a luz da mesma teoria, os autores defendem que as práticas da GRH são capazes de criar uma determinada cultura organizacional (Wei, Liu, e tal, 2008: 778).

3.3. Importância da Gestão de Recursos Humanos para o Sucesso das Empresas/Organizações

Wai, Liu, e outros autores defendem que existem poucos estudos feitos sobre a importância da GRH para o sucesso da empresa. Porém, aqueles autores defendem que é a gestão estratégica dos recursos humanos (GERH) que mais está relacionada com o sucesso da empresa (Wei, Liu, e tal, 2008: 778). A GERH possibilita a orientação de objectivos que concretizem a missão estabelecida pela empresa e também possibilita a análise da envolvente

geral para identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades à organização (Bilhim, 2009:48). A GERH é capaz de influenciar o comportamento dos trabalhadores no sentido de estes seguirem com mais rigor as estratégias estabelecidas (Shuler cit. Wei, Liu, e tal, 2008: 777). De acordo com o princípio da GRH o capital humano é o activo mais importante de uma empresa (Poole e Jenkins, cit. Bechtel, 2007: 207). Integrado no departamento da GRH constitui o principal mecanismo do sucesso empresarial. O capital humano comparativamente aos outros recursos existentes na organização pode ser categorizado como um recurso intangível (Bechtel, 2007:210). Pelo facto de ser intangível exige um sistema de gestão que deve no entanto ser bem elaborado para o verdadeiro alcance do sucesso. A boa gestão dos recursos humanos implica ganhos para a empresa e para os empregados. *Os custos da má gestão são elevados para a sociedade, e não são apenas os recursos financeiros e materiais que são desperdiçados, também as pessoas e os gestores sofrem das consequências negativas* (Teixeira, 1998: 1). Constata-se que a boa gestão dos recursos humanos, ou seja, aquela que contribui para o verdadeiro sucesso da empresa é a GERH. Assim, a GRH é importante para organização, não somente devido a sua capacidade de inovação como também devido o seu papel na escolha estratégica (Barney e Boxall, cit. Bowen, Galang e tal, 2002: 105). O sucesso da empresa está no entanto, relacionado com a GERH. Porém, não se pode deixar de salientar que a GERH está estritamente ligada a cultura da organização. Segundo Wei, Liu e outros, a gestão estratégica é posterior a cultura organizacional, ou seja, é a cultura organizacional que influencia directamente a aplicação da GERH (Wei, Liu, e tal, 2008: 778). Para além deste aspecto a cultura da organização funciona como um mediador entre GERH e o sucesso da empresa (Wei, Liu, e tal, 2008: 779). Veja-se as seguintes ordens de ideia propostas pelos autores:

Figura nº1. A cultura organizacional como uma antecedente da GERH

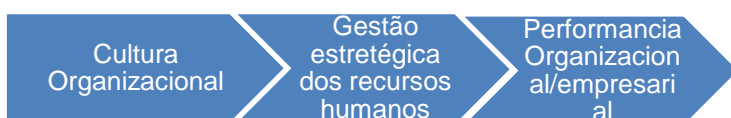


Figura nº2. A cultura organizacional como um mediador entre a GERH e o sucesso da empresa



Para estes autores o principal objectivo da GERH é influenciar o comportamento dos funcionários no sentido de estes seguirem essas mesmas estratégias estabelecidas. Uma vez influenciados terão comportamentos que conduzirão a empresa ao verdadeiro sucesso. Através da gestão estratégica os trabalhadores são mobilizados a terem determinados comportamentos que estão estritamente ligados a estratégia da empresa. Surge como que um

pensamento comum entre os trabalhadores (Wei, Liu, e tal, 2008: 781). A GERH centra no princípio de que os funcionários são activos essenciais à organização e que o seu valor pode ser ampliado e potenciado através de uma abordagem sistemática e clara do investimento na sua formação e desenvolvimento (Bilhim, 2009: 49). Um aspecto importante subjacente a GERH é a fidelização dos recursos humanos. A fidelização dos recursos humanos numa empresa prende-se com a criação e manutenção de uma relação de trabalho onde possa existir a combinação entre os interesses e objectivos da organização e os interesses dos colaboradores. Para além de existir um contrato jurídico é importante que haja um contrato psicológico (Bilhim, 2009: 295).

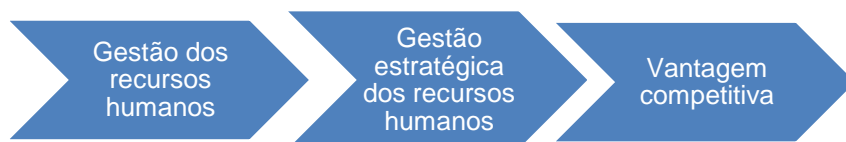
Shuler argumenta que, qualquer organização/empresa que quer expandir o seu negócio e tornar-se competitiva num mercado em constante transformação terá que dar mais atenção ao departamento da gestão de recursos humanos com ênfase na GERH. Pois esta permite a empresa observar melhor os desafios internos e externos da concorrência (Bowen, Galang e tal, 2002: 103). A GERH envolve sistematicamente uma ligação entre a filosofia da GRH e as práticas estratégicas necessárias ao negócio (Shuler, cit. Bowen, Galang e tal, 2002: 105). A importância contida na GERH reside nas constantes mudanças que são verificadas no mercado e no ambiente de negócio. Existem dois aspectos que importa salientar como a globalização e as novas tecnologias. Estes factores exigem da empresa mudanças rápidas e sustentáveis. Daí que a GERH seja o principal mecanismo pelo qual a empresa alcance o sucesso (Bowen, Galang e tal, 2002: 105).

Contudo importa destacar que apesar dos recursos humanos serem o activo mais importante de uma organização, estes enfrentam na sociedade de informação cinco grandes desafios na perspectiva do Bilhim. O autor argumenta de que esses desafios são o ponto crítico do sucesso e exigem portanto novas capacidades por parte da empresa. São os desafios: a globalização, o lucro através do crescimento, tecnologia, capital intelectual e a mudança e mais mudança. A (1) globalização suscita a necessidade dos funcionários dominarem em maior grau a capacidade de compreender os clientes, o comércio e a concorrência sem deixar de lado a cultura. O (2) lucro através do crescimento exige da empresa a procura de novos clientes, disponibilização de novos produtos, criatividade, inovação e aumento do fluxo da comunicação livre. A (3) tecnologia exige mais formação dos trabalhadores como forma de aproveitar o que ela oferece para o sucesso da empresa. O (4) capital intelectual está relacionado com a importância da formação de pessoas como forma de as tornar mais aptas ao seu posto de trabalho. (5) Mudança e mais mudança significam que a organização deve ser criativa no sentido de inovar e desvendar outras formas de fazer o negócio (Bilhim, 2009: 82-84).

É nessa mesma óptica de pensamento que Furtado argumenta que a gestão estratégica como sendo âncora do sucesso da empresa deve estar inteiramente ligada a vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode ser entendida como *posição única que uma organização desenvolve face às suas concorrentes através dos seus padrões de posicionamento de recursos* (Hofer e Schendel cit. Furtado, 2008: 55). Isso significa dizer que mudança constante do ambiente externo à empresa exige uma relação entre a gestão estratégica e a vantagem

competitiva. Concomitantemente os recursos humanos por serem inimitáveis e intangíveis devem ser conectados a vantagem competitiva como forma da empresa obter o sucesso esperado (Beardwell cit. Plamira, 2009: 3). Grant argumenta que a vantagem competitiva é criada através da combinação de vários recursos disponíveis na organização, entre eles os recursos humanos (Grant cit. Rosa e Teixeira, 2002: 89). Segundo Rosa e Teixeira, o empenho e a lealdade dos funcionários associados a sua formação e qualificação determinam a habilidade de manter a vantagem competitiva (Rosa e Teixeira, 2002: 90). Deste modo, a GRH sustenta a vantagem competitiva e dá um estatuto aos recursos humanos através da sua valorização própria (Bechtel, 2007: 210). Em síntese afigura-se dizer que o verdadeiro sucesso da empresa relacionada com a GRH processa-se da seguinte forma:

Figura nº3. Sucesso da Empresa e a GRH



Esta combinação de processos permite a empresa obter mais ganho, uma vez que o sistema da gestão de recursos humanos age de forma a detectar quais as suas forças, as fraquezas as ameaças e as oportunidades. Michael Porter com a sua teoria de “cadeia de valor” defende que a estratégia da organização deve focar em três elementos: (1) o ambiente externo; (2) o comportamento da organização e (3) os resultados do mercado obtidos através da implementação da estratégia (Furtado, 2008: 55). Estes aspectos representam o principal atributo do sistema de gestão de recursos humanos, no sentido de conduzir a organização ao sucesso.

3.3. Gestão de Recursos Humanos e o Turismo

Constata-se que ao nível global a GRH enfrenta enormes desafios no seio da indústria turística sendo de destacar: reduzida qualificação dos colaboradores (Stronza, 2001; Sampaio, 2004; Baum, 2007; Yang, 2009; Bihilm, 2009; Brito, 2010); remuneração precária (Cohen, 1984; Baum, 2007) e elevada taxa de rotatividade (Martins e Machado, 2005; Baum, 2007; Yang, 2009). Estes três factores constituem a principal tarefa e desassossego da GRH nas organizações que se dedicam ao negócio do turismo. Verifica-se que ao nível mundial a indústria do turismo tende a privilegiar trabalhadores com reduzida qualificação como forma de poder exercer maior controlo sobre estes e obter lucros especialmente com a reduzida remuneração (Stronza, 2001:276). A baixa remuneração, sobretudo nos países em desenvolvimento, tende a ser inferior ao salário mínimo nacional estabelecido (Riley, Ladkin e

tal, cit. Baum, 2007: 1384). Esta forma de actuação a longo prazo tem consequências desfavoráveis para as empresas já que, na actualidade cada vez mais o mercado torna-se competitivo e aberto a novas receptividades. Por conseguinte a competitividade do mercado exige, cada vez mais uma maior capacidade e resposta, sendo que profissionais com formação, qualificados e especializados passam a constituir uma necessidade (Sampaio, 2004:193). Para Bilhim é o conhecimento e a criatividade da força de trabalho que constitui uma unidade hoteleira. O autor utiliza a metodologia do “capital intelectual”⁵⁶ para enfatizar a importância da formação mais criativa na indústria do turismo. O autor considera o “capital intelectual” como ferramenta útil ao departamento da GRH, no sentido de desvendar o valor e as competências dos seus colaboradores que por vezes estão implícitas (Bilhim, 2007: 15). Todavia é importante realçar, de acordo com Meignant, que um dos maiores desafios contidos na formação dos recursos humanos é calcular a eficiência do acto formativo, ou seja o custo e o resultado obtido com a formação (Bilhim, 2007: 12). Daí que a formação seja altamente dependente da consciência de cada empresário, pois para muitas organizações a formação representa um custo e não um investimento (Sampaio, 2004: 195). Contudo importa salientar que o sucesso da organização depende da motivação, competência, atitudes e dedicação dos funcionários daí que, existir um sistema interno de formação dos colaboradores seja importante para o negócio (Sampaio, 2004:194). É imprescindível que os trabalhadores sejam dotados de capacidade de relacionamento, entendimento e atendimento para que seja prestado um serviço de qualidade ao cliente. Deve ser da responsabilidade do departamento da GRH aumentar o bom desempenho do colaborador dando ênfase a formação, sobretudo ao nível de formas de desempenho das tarefas, gestão de stress, gestão do tempo, gestão de conflitos, auto-estima, confiança, motivação e responsabilização (Sampaio, 2004:202). Só assim o funcionário despenderá a sua energia em benefício do cliente e da organização. Esta perspectiva da GRH poderá passar por variáveis importantes ao funcionamento da organização como, a qualidade de vida no trabalho, moral do trabalhador e o seu optimismo (Sampaio, 2004: 202). De acordo com Chivenato, os factores que influenciam o desempenho e a eficácia de uma empresa incluem não somente as habilidades individuais ou os métodos de trabalho mas também o funcionamento global da empresa como um sistema de partes independentes (Chivenato, 2002: 17). Boella e Gross-Turner defendem que uma gestão de qualidade, ou seja, aquela que pretenda responder melhor o seu cliente, é aquela em que a gestão é holística e tem conta quer a chefia mais alta como um activo importante quer os colaboradores que estão na base da organização (Yang, 2009: 207). Para os autores, *the employees must be selected, trained properly, and continually motivated to be committed to the service quality strategy as a part of the organization's business strategy* (Yang, 2009: 207). Isto significa dizer que a indústria do turismo tendo em conta vários mercados atractivos e concorrenciais deve privilegiar estas práticas como forma de desenvolver e competir com outras organizações. Uma das consequências da má prática da GRH no turismo está ligada a alta taxa de rotatividade

⁵⁶Capital Intelectual diz respeito a quantificação e medição dos activos intangíveis (recursos humanos) nas organizações/empresas.

associada a indústria ao nível global. Pode-se dizer que em termos mundiais a rotatividade constitui uma das maiores preocupações na indústria (Hinkin e Tracey cit. Yang, 2009: 203). De acordo com Woods, rotatividade é um fenómeno que se observa quando existe uma nova vaga na empresa, sendo que, a vaga poderá ser consequência do término de emprego de forma voluntária ou involuntária. O término de emprego de forma involuntária está relacionado com a falta de competência do colaborador para o desempenho do trabalho, absentismos (faltas e incumprimento de horários), irresponsabilidades e outros. Contudo é importante destacar que na indústria do turismo, situações como a sazonalidade também constituem formas de término do emprego de forma involuntária (Baum, 2006: 392). O término de emprego de forma voluntária acontece quando o colaborador tem novas oportunidades de emprego em condições mais atractivas. Em relação ao término de emprego de forma involuntária, Boelle argumenta de que seria importante que o departamento de GRH estudasse melhor a situação no sentido de a corrigir. Em relação ao término do emprego voluntário, este deveria no entanto receber uma melhor atenção por parte do departamento da GRH uma vez que implica perdas para a organização (Martins e Machado, 2005:5). Porém, importa salientar que esta acção constitui um desafio para a empresa, já que todos os seres humanos são livres de escolher o seu caminho. Hoque argumenta que a rotatividade é no entanto um facto da vida e um fenómeno aceitável na indústria do turismo, pois muitas vezes, mesmo os gestores vão em busca das melhores oportunidades (Yang, 2009:208). A rotatividade está no entanto relacionada com diversos factores no trabalho sendo de salientar: a insatisfação, a reduzida integração (principalmente quando a opinião do colaborador não é tida em conta pelas chefias superiores), baixa remuneração (comum a indústria do turismo), mau ambiente de trabalho em relação aos colegas e em relação a tarefas a desempenhar (Yang, 2009:203). Hinkin defende que alguns gestores não se apercebem da relação entre a retenção dos colaboradores a rentabilidade para a empresa e acreditam que a rotatividade é um mau necessário (Yang, 2009: 203). Porém, não se pode deixar de mencionar que é também uma das causas da rotatividade a economia e a concorrência do mercado, daí que a GRH não pode ser inteiramente responsabilizada (Woods, cit. Martins e Machado, 2005:6). No entanto, é importante destacar que a rotatividade trás enormes custos a empresa, sendo de mencionar os custos tangíveis (volume de negócios, tempo e dinheiro gasto no novo processo de selecção e recrutamento, na formação) intangíveis (ligado essencialmente a perda de mão-de-obra experiente) (Yang, 2009: 203). Hom e Griffeth defendem que a rotatividade trás para a empresa quer consequências negativas como consequências positivas. As consequências negativas observam-se nos custos de separação (custos administrativos, emprego temporário, horas extraordinárias e outros), custos de substituição (recrutamento e selecção), custos de formação (orientações, etc.) e perda de produtividade (Martins e Machado, 2005: 6). As consequências positivas estão relacionadas com a oportunidade de captação de novos capitais intelectuais e novas tecnologias (Martins e Machado, 2005: 6).

Alguns autores (Cheng e Brown) acreditam que um dos mecanismos para minimizar e evitar a rotatividade é a focalização no processo de recrutamento e selecção inicial. Pois o

departamento da GRH deve privilegiar o recrutamento interno e o desenvolvimento da carreira. Adicionalmente, a socialização, integração, treino e desenvolvimento representam estratégias para evitar a rotatividade e aumentar o desempenho e a satisfação dos colaboradores (Yang, 2009:204). Hinkin e Tracey afirmam que é importante o órgão da GRH melhorar os canais de comunicação destacando os objectivos da empresa e desenvolvendo carreira como forma de aumentar o compromisso dos trabalhadores (Yang, 2009: 205). Concomitantemente, a responsabilização e empowerment dos trabalhadores podem proporcionar a sua fixação na organização, assim como proporcionar o controlo saudável da organização sobre os mesmos (Bowen & Ford e outros, cit. Yang, 2009: 217).

Um factor importante a salientar é que o bom ou mau desempenho dos trabalhadores nesta indústria, está bastante ligado a cultura de trabalho dos países independentemente do tipo da GRH que é implementado. Daí que seja importante a GRH observar melhor o que forma a sua própria cultura organizacional. Numa perspectiva da moderna gestão dos recursos humanos, ou seja, numa perspectiva da GERH, as condições do trabalho devem ir ao encontro quer das expectativas da empresa, quer das expectativas dos trabalhadores. Só assim a organização poderá obter uma melhor combinação entre os seus recursos humanos e o lucro esperado.

CAPÍTULO 4. Estudo Empírico Acerca da Percepção dos Empregadores e Funcionários sobre o Sector e as Empresas Respectivas

4.1. Metodologia

Esta investigação assenta numa componente descritiva no que se refere ao desenvolvimento conceptual e teórico bem como numa linha de investigação exploratória por se debruçar sobre uma temática ainda escassamente fundamentada no plano da investigação científica. No plano descritivo, importa salientar que foi necessário recorrer a documentos disponíveis nos sites da ONU (Organização das Nações Unidas), WTTC (World Trade and Tourism Council), Banco Mundial, Banco de Portugal, Direcção Geral do Turismo de STP e Ministério de Trabalho de STP, e as fontes bibliográficas disponíveis na Biblioteca do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Biblioteca Palácio Galveias e Biblioteca do Instituto Superior de Ciências de Trabalho e de Empresa. A recolha da informação serviu para melhor enquadrar a situação actual da problemática em análise e possibilitou a aquisição de muitas informações acerca de São Tomé e Príncipe. Também foi necessário utilizar outros métodos de investigação como a metodologia qualitativa e quantitativa. A combinação dos dois métodos, qualitativo e quantitativo permite a renovação e enriquecimento permanentes de forma integrada do conhecimento em ciências sociais (Espírito Santo, 2010:37). Nesta investigação a conjugação dos dois métodos permitiram obter informações mais concretas sobre o objecto em análise.

A metodologia qualitativa foi baseada na entrevista (uma das principais técnicas do método qualitativo) aplicada a gestores/directores de seis unidades turísticas principais. O objectivo desta metodologia era obter das principais unidades hoteleiras informações necessárias (informações que não estão disponíveis nas fontes textuais e institucionais (Carmo e Ferreira, 1998:128)) à fundamentação da problemática. A entrevista aos gestores foi bastante importante no sentido que permitiu apurar uma maior fiabilidade em relação às informações obtidas através do inquérito por questionário aplicado aos funcionários. Como defendem Carmo e Ferreira, essa metodologia permite obter informações relevantes à análise da problemática, que no entanto, devem ser comparadas às outras informações obtidas para que a análise alcance a realidade (Carmo e Ferreira, 1998: 129). Relativamente à sua estrutura, as entrevistas foram semi-estruturadas, já que para alguns assuntos procuramos obter a melhor informação possível. O tratamento das entrevistas foi feito com base na análise de conteúdo, já que esta técnica está intimamente relacionada com a metodologia descritiva da investigação (Espírito Santo, 2008: 19). Adicionalmente à análise de conteúdo (Berelson cit. Espírito Santo, 2010:67) *é uma técnica de investigação que procura uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.*

A metodologia quantitativa teve como base a aplicação do inquérito por questionário (constitui uma das principais técnicas deste método) aos trabalhadores das seis principais unidades do turismo. Com o inquérito pretendíamos saber qual a opinião dos trabalhadores face à sua

situação de qualificação e o seu desempenho dentro da empresa. O questionário na base da investigação foi construído de raiz baseado nos objectivos bem como nas características do contexto na análise e no próprio objecto de estudo.

4.1.1. Pergunta de Partida e Hipóteses

O propósito da investigação empírica realizada é conhecer o perfil da mão-de-obra e as condições de trabalho no sector privado do turismo em São Tomé e Príncipe e a sua implicação para o desenvolvimento deste sector. Neste contexto é importante elaborar uma questão de partida bem como as hipóteses que norteiam a problemática. Deste modo, formulamos a seguinte pergunta de partida: *Quais são as características e a implicação da mão-de-obra e das condições de trabalho no sector privado do turismo em São Tomé e Príncipe?* Para melhor responder à pergunta de partida foram elaboradas as seguintes hipóteses: (1ª) A mão-de-obra no sector do turismo é pouco qualificada tornando-se um obstáculo à produtividade das empresas; (2ª). As condições do trabalho satisfazem as necessidades dos trabalhadores e da empresa. A escolha dessas hipóteses surge da necessidade de observar quais os campos que configuram a forma das organizações hoteleiras em São Tomé e Príncipe e o seu desenvolvimento, especialmente no que respeita a qualificação dos trabalhadores e as suas condições no trabalho.

4.1.2. Universo e Amostragem

No caso presente, num universo de 14 unidades hoteleiras e para melhor precisão da investigação optamos pela utilização de uma amostragem de conveniência. Foram escolhidas seis unidades consideradas como as principais unidades de turismo. Nestas foram feitas entrevistas aos gestores/directores e aplicados os inquéritos por questionário aos funcionários.

4.1.3. Objectivos da Investigação

➤ Principais Objectivos:

- 1- Caracterizar o perfil da mão-de-obra e as condições de trabalho no sector privado (turismo) em São Tomé e Príncipe;
- 2- Destacar o sector privado (turismo) como sendo um potencial sector do desenvolvimento económico do país.

➤ Objectivos Específicos:

- 1- Aferir da adequabilidade dos recursos humanos face aos postos de trabalho respectivos em análise no sector do turismo.
- 2- Caracterizar a importância das condições do trabalho para o desenvolvimento e crescimento das unidades hoteleiras;

- 3- Diagnosticar possibilidades de investimento noutros sectores (energia, comunicação, água, estrada) como sendo áreas transversais ao crescimento do turismo no país.

4.1.4. Dificuldades Sentidas no Terreno

Ao longo do trabalho no terreno foram sentidas várias dificuldades, sendo de salientar desde a tomada de contacto com os entrevistados e inquiridos até à própria realização da entrevista e do inquérito por questionário. Em relação ao contacto com as unidades hoteleiras, as cartas previamente enviadas (ver anexo 4) não tiveram o sucesso esperado, uma vez que apenas duas das catorze unidades responderam. O contacto com as restantes unidades hoteleiras foi concretizado com ajuda de outros intervenientes com conhecimentos locais. Foi possível constatar que na sociedade são-tomense a “rede social dos amigos”, muitas vezes ultrapassa os pedidos formais de informação.

Em relação a realização da entrevista foi possível constatar que algumas respostas foram dadas de forma omissa e curta. Adicionalmente, nenhum dos gestores concordou em gravar a entrevista, pelo que houve necessidade da sua transcrição escrita. Quanto ao inquérito por questionário aos funcionários pode-se dizer que a receptividade foi boa, apesar de muitos se mostrarem reservados, quanto ao objectivo do inquérito e o seu anonimato. Uma boa parte dos funcionários optou mesmo pelo não preenchimento. O que obviamente foi respeitado. Como forma de prever a não percepção de algumas das questões colocadas e observar a pertinência das questões foi necessário realizar um pré-teste a alguns funcionários. Desta aplicação, não houve necessidade de muitas alterações, pelo que este foi utilizado.

4.2. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.2.1. Percepções dos Gestores Acerca do Sector do Turismo

O objectivo desta secção é o levantamento das percepções dos principais gestores das unidades hoteleiras de STP, à luz de um conjunto de vectores de análise, que mais tarde, no inquérito aos funcionários, em parte, serão retomados. Em concreto, as linhas de análise que adiante serão apresentadas são o perfil das unidades hoteleiras; o perfil da mão-de-obra; condições de trabalho oferecidas aos funcionários; aspecto mais valorizado com vista ao crescimento da empresa; ambiente geral de trabalho e, finalmente, as perspectivas dos gestores para o desenvolvimento do turismo em STP.

Na entrevista participaram seis gestores de seis unidades hoteleiras escolhidas para estudar. Como anteriormente referido, a escolha destas seis unidades deve-se ao facto de estas representarem as principais unidades receptoras dos turistas no país. Participaram quatro

gestores de sexo masculino e dois de sexo feminino. O tratamento dos dados foi feito através da análise de conteúdo. Como referido, a análise de conteúdo permite a sistematização de informação podendo-se recorrer a processos de categorização, codificação entre outros, consoante os objectivos e técnicas de análise (Espírito Santo, 2010:66). Nesta análise optamos pelas categorias, já que estas na análise de conteúdo fazem referências também aos indicadores. As categorias são ideias-chave ou rubricas de classificação contidas nas hipóteses ou objectivos que se quer formular (Espírito Santo, 2010:84). Os indicadores referem-se a ideias-chave ou dimensões das categorias enquadráveis num plano mais concreto quando comparados com a própria categoria (Espírito Santo, 2010:85).

➤ **Perfil das Unidades Hoteleiras onde foram realizadas as Entrevistas**

O quadro nº 14 demonstra os perfis das unidades hoteleiras, sendo importante destacar que em relação ao tipo de turismo praticado nas ilhas, é essencialmente o turismo de negócio e de natureza. Em relação aos anos das empresas no mercado verifica-se que apenas três unidades são mais antigas, ou seja, o intervalo varia dos cinco aos vinte e dois anos. O que demonstra que o turismo ainda está bastante incipiente no país tal como constatado na análise teórica. Os motivos de investimento estão ligados a interesses particulares de cada investidor.

Quadro 14. Características das Unidades Hoteleiras

Questões Hotéis	Há quanto tempo está no mercado	Porque escolheu STP	Que tipo de turismo é praticado
Promotour-Club Santana: P. Ribeiro Data: 17/08/2010	22 anos	<i>“Paixão do dono por STP e vontade de apostar no turismo”</i>	Histórico e de Aventura
Hotel Residencial Avenida, Grupo H-B: Nizé D’Alva Data: 16/08/2010	14 anos	<i>“Os donos são são-tomenses”</i>	Negócio, Balnear e Ecológico
Africa Tours, Hotel Pestana: M. Martins Data: 25/09/2010	5 anos	<i>“Vontade e necessidade de alargar o negócio nos PALOP”</i>	Negócio e Natureza
Hotel Bigodes: A. Lima Data: 14/09/2010	2 anos	<i>“Os donos são são-tomenses”</i>	Restauração
Africa Edem STP- Hotel Omali Lodge: J. Fourié Data: 31/08/2010	2 anos	<i>“Crescente turismo rural na ilha do Príncipe, implicou a criação desta instalação que serve essencialmente como um recurso logístico”</i>	Negócio e Comercial
Hotel Praia: I. Esteves Data: 15/09/2010	9 meses	<i>“Os donos são são-tomenses”</i>	Balnear, Negócio, Restauração e Comercial

➤ Perfil da Mão-de-Obra

Verifica-se que o grau académico mais representativo é o 9º ano de escolaridade. Contudo a qualificação académica dos trabalhadores vai até licenciatura, sobretudo nas hierarquias superiores. Os gestores dizem estar satisfeitos com a mão-de-obra apesar de um certo receio no que respeita a autonomia e a responsabilidade profissional dos funcionários (quadro nº15). Ao todo nestas unidades existem um total de 722 funcionários, o que representa cerca de 11% da população activa se calcularmos com os dados da população activa de 2008⁵⁷. Esta percentagem pode ser considerada como bastante reduzida tendo em conta o valor da

⁵⁷O cálculo teve como base os dados de 2008, porque as estatísticas disponibilizadas pelo Ministério de Trabalho correspondiam aos anos de 2000 a 2008.

população activa (64.985). Mais uma vez constata-se que o turismo em São Tomé e Príncipe ainda se encontra num estado incipiente.

Quadro 15. Características dos Funcionários

Questões	Quantidade dos Funcionários	Grau da Qualificação	Grau da qualificação académica dos colaboradores	Satisfação com a mão-de-obra
Hotéis				
Promotour-Club Santana: P. Ribeiro Data: 17/08/2010	123	Em média, 9º ano de escolaridade	Vai até licenciatura	Sim
Hotel Residencial Avenida, Grupo H-B: Nizé D'Alva Data: 16/08/2010	49	Em média 9ºano de escolaridade, para além de alguns com formação profissional	Abaixo dos directores e gerentes, vai até 9º ano, acima dessa categoria vai até Mestrado	Mais ou menos. "... em todo as áreas do turismo e até mesmo ao nível do país verifica-se um deficit da mão-de-obra. Para além de existir deficit relacionado com a mentalidade e responsabilidade profissional"..."
Africa Tours, Hotel Pestana: M. Martins Data: 25/09/2010	480 incluindo os funcionários de casino, discoteca e dos condomínios de luxo	Em média 10º de escolaridade	As chefias superiores têm formação universitária	Mais ou menos. "Reconhecidamente há uma fragilidade de ausência de escolas de formação profissional, como forma de capacitar melhor os recursos humanos. Acho que o governo deveria criar escolas de formação profissional".
Hotel Bigodes: A. Lima Data: 14/09/2010	5	Em média 9º ano de escolaridade. Alguns com formação profissional.	Vai até 11º ano de escolaridade.	Sim.
Africa Edem STP- Hotel Omali Lodge: J. Fourié Data: 31/08/2010	35	Em média 11º ano de escolaridade.	Nas chefias superiores vai até a formação universitária.	..."É bastante difícil trabalhar com pessoas que não tiveram uma formação própria... Mas ..., posso dizer que sim, estou satisfeito com a mão-de-obra".
Hotel Praia: I. Esteves Data: 15/09/2010	30	A maioria tem formação profissional .	Vai até o 11º ano de escolaridade.	Sim.

Quadro 16. Funcionários na Empresa

Questões	Responsabilidade, Autonomia nas Funções	De que modo a qualificação da mão-de-obra influencia na produtividade.	Balanço anual do desempenho	Rotatividade
Hotéis				
Promotour-Club Santana: P. Ribeiro Data: 17/08/2010	"...os trabalhadores tinham pouca responsabilidade e autonomia, mas..."implementei uma nova dinâmica e actualmente, têm".	"..."quanto melhor a formação dos trabalhadores, melhor a produtividade..."	"Sim"	"Existe pouca situação de rotatividade".
Hotel Residencial Avenida, Grupo H-B: Nizé D'Abreu Data: 16/08/2010	"Infelizmente não têm muita autonomia..."	"..."não tenho a certeza se nessa empresa o problema da produtividade está no grau da formação dos trabalhadores ou na cultura dos próprios santomenses "..."	"..."faz-se uma avaliação trimestral e anual..."	"..."A rotatividade é rara "..."
Africa Tours, Hotel Pestana: M. Martins Data: 25/09/2010	"..."Penso que a ausência de responsabilidade e autonomia já depende da cultura dos santomenses "...Os colaboradores até costumam dizer que os santomenses não podem mandar nos santomenses"	"Influencia fortemente, pois é neste sector que se manifesta a qualidade ou não dos serviços "..."	"Empresa tem como procedimento a avaliação semestral "..."	a relação contratual com os colaboradores é feita na sua maioria com vínculos contratuais de seis meses, renováveis até três anos, findo os quais, passam a efectivos ou não.
Hotel Bigodes: A. Lima Data: 14/09/2010	"Sim"	"A qualificação pode influenciar como não, isso porque, apesar de os funcionários não terem uma escolaridade muito elevada, até então têm sido produtivos para empresa".	"Nunca fizemos"	Não.
Africa Edem STP- Hotel Omali Lodge: J. Fourié Data: 31/08/2010	"A maioria não "..."	"..."influência positivamente. Mas esta análise positiva só pode ser feita mesmo em São Tomé, isso porque se compararmos com outros países e hotéis no estrangeiro, essa mão-de-obra afectaria negativamente, pois ainda é muito fraca.	Não.	Sim, muitos saem sobretudo para a imigração.
Hotel Praia: I. Esteves Data: 15/09/2010	A gente luta que eles tenham "..."	"..."uma mão-de-obra mais qualificada tudo corre melhor"	"já fizemos um balanço semestral e o resultado foi encorajador"	"Até então não, até porque somos novos no mercado"

Tal como se observa no quadro, a responsabilidade e autonomia reduzida dos trabalhadores representa a maior preocupação para as entidades profissionais. Contudo, não significa que sejam um obstáculo a produtividade da empresa. Em relação a influência da qualificação dos funcionários na produtividade da empresa, os gestores afirmam que mais formação conduz logicamente a melhor produtividade. Contudo, não especificam de que modo esta contribui para mais produtividade. Importa destacar que apesar de ao nível mundial a rotatividade representar um desafio para o turismo e a GRH, em São Tomé e Príncipe, ainda não constitui um desafio. Esta situação poderá estar relacionada com a pouca oferta de trabalho ao nível nacional.

➤ Condições de Trabalho Oferecidas aos Funcionários

No geral constata-se que as unidades hoteleiras concedem aos funcionários algumas condições como transporte, assistência na saúde, subsídio de alimentação, férias, prémios de desempenho, respeito pela lei laboral, incentivo a motivação e formação. O que leva a crer que os principais direitos dos trabalhadores são respeitados.

Quadro 17. Condições de Trabalho Oferecidas

Unidades Hoteleiras	CATEGORIAS								
	Condições de Trabalho								
	INDICADORES								
	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL
Promotour-Club Santana	✓	✓	✓					✓	4
Hotel Residencial Avenida, Grupo H-B	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
Africa Tours, Hotel Pestana		✓	✓			✓	✓	✓	5
Hotel Bigodes	✓		✓	✓			✓		5
Africa Edem STP- Hotel Omali Lodge	✓					✓	✓	✓	4
Hotel Praia	✓			✓	✓	✓	✓	✓	5
TOTAL	5	3	4	3	3	3	5	5	30

Legenda: A- Transporte, B- Assistência na saúde, C- Subsídio de Alimentação, D- Férias, E- Prémios de Desempenho, F- Respeito da Lei Laboral (Segurança Social, Seguro, Salário Base, Férias), G- Incentivo a Motivação, H- Acções de formação dentro e/ou fora da empresa.

➤ Aspecto mais Valorizado com vista ao Crescimento da Empresa

Constata-se que a pontualidade é o aspecto mais valorizado pelas organizações, seguindo-lhe a criatividade, simpatia e motivação pessoal. A habilitação e a experiencia aparecem no último

lugar. Contudo, quando questionados sobre os critérios utilizados para a contratação, a experiencia e a habilitação apareciam em primeiro lugar (ver quadro 1 de anexo 1).

Quadro 18. Aspectos mais Valorizados

Unidades Hoteleiras	CATEGORIAS					
	Aspectos mais valorizados					
	INDICADORES					
	A	B	C	D	E	TOTAL
Promotour-Club Santana			✓		✓	2
Hotel Residencial Avenida, Grupo H-B			✓		✓	2
Africa Tours, Hotel Pestana			✓	✓	✓	3
Hotel Bigodes			✓	✓	✓	3
Africa Edem STP- Hotel Omali Lodge	✓		✓	✓		3
Hotel Praia	✓	✓	✓	✓	✓	5
TOTAL	2	1	6	4	5	19

Legenda: A- Habilidade, B- Experiência, C- Pontualidade, D- Simpatia, Motivação Pessoal e Honestidade, E- Criatividade

➤ Ambiente de Trabalho em Geral

No geral, pode-se dizer que o ambiente de trabalho é bom e saudável, dado que existe boa relação entre as diferentes hierarquias e entre os trabalhadores.

Quadro 19. Ambiente de Trabalho: relação entre os funcionários e as hierarquias superiores

Questões Hotel	Como caracteriza o ambiente de trabalho	Como é feita a comunicação com os trabalhadores	Relação dos gestores com os trabalhadores
Promotour-Club Santana: P.Ribeiro Data: 17/08/2010	<i>“É competitivo porque estimulamos e também é cooperante”</i>	<i>“A comunicação geralmente é feita por duas vias, oral e escrita...”</i>	<i>“...” a relação com os funcionários é a meio termo, nem boa nem má”.</i>
Hotel Residencial Avenida, Grupo H-B: Nizé D’Alva Data: 16/08/2010	<i>“...”é bom, verifica-se a colaboração, entendimento e espírito de equipa “...”</i>	<i>“A comunicação é directa “...” Quando é formal, geralmente é comunicação feita por escrito...”</i>	<i>“...tenho uma relação não muito hierárquica “...”</i>
Africa Tours, Hotel Pestana: M.Martins Data: 25/09/2010	<i>“Reservado”, no ambiente com o cliente é excelente, mas entre os colegas é reservado.</i>	<i>“A comunicação institucional é feita com reuniões frequentes entre secções “...”</i>	<i>“Excelente. Existe respeito e retorno entre mim e os funcionários”</i>
Hotel Bigodes: A. Lima Data: 14/09/2010	<i>“Todos são amigos, têm camaradagem e são cooperantes</i>	<i>“Geralmente a comunicação é informal e com contacto directo”</i>	<i>“A relação com os funcionários é boa”.</i>
Africa Edem STP- Hotel Omali Lodge: J.Fourié Data: 31/08/2010	<i>“É bom. Cooperante e competitivo”</i>	<i>“Depende do assunto, mas geralmente é informal”</i>	<i>“É muito boa”</i>
Hotel Praia: I. Esteves Data: 15/09/2010	<i>“É bom, competitivo, e é de camaradagem”</i>	<i>“É feita por via directa e informal.</i>	<i>“É boa.”</i>

➤ Perspectivas dos Gestores sobre o Desenvolvimento do Turismo em STP

A maioria dos gestores entrevistados (ver quadro 2 de anexo 1) acredita num futuro risonho do turismo em São Tomé e Príncipe, dadas as suas potencialidades naturais. Porém de acordo com os mesmos importa as autoridades terem a noção do tipo de turismo a desenvolver tendo em conta as características específicas das ilhas. Adicionalmente, o desenvolvimento do turismo está bastante limitado pelas infra-estruturas locais que são precárias. Destacam o aeroporto, os hospitais, comunicação, estrada, energia, saneamento básico, formação profissional, celeridade na concessão de visto bem como a sua onerosidade como sendo principais limitações do desenvolvimento deste sector. As constatações dos gestores vão ao

encontro da análise teórica, especialmente no que respeita as potencialidades e as limitações do crescimento deste sector nas ilhas.

4.2.2. Percepção dos Funcionários Acerca das Condições de Trabalho Oferecidas

O questionário presente tem como objectivo principal fazer o levantamento das percepções dos funcionários acerca de um conjunto de aspectos centrais ao funcionamento da organização, em termos de recursos humanos. Neste levantamento, para além da caracterização sócio-demográfica da amostra contemplamos também a análise da percepção dos funcionários acerca das condições de trabalho oferecidas.

O questionário é composto por 32 variáveis do tipo nominal e ordinal, sendo que o tratamento estatístico na base deste estudo assenta em procedimentos da estatística descritiva tais como frequências e cruzamentos. A amostra é constituída por 171 trabalhadores. Utilizou-se sempre que adequado o teste do qui-quadrado. Procuramos obter informação sócio-demográfica dos trabalhadores, assim como, as suas atitudes, percepções, opiniões e a relação com a entidade patronal.

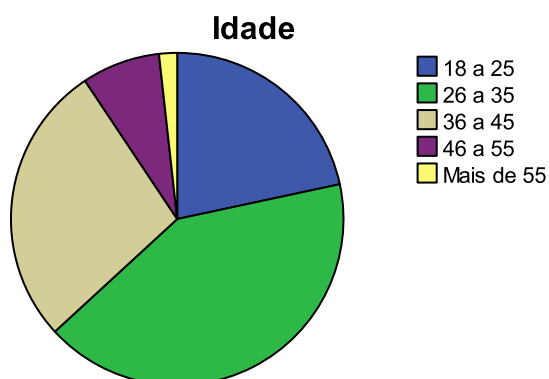
➤ Dados da Caracterização Sócio-demográfica (apuramentos simples)

Verifica-se que o grupo etário mais destacado nas empresas é dos 26 a 35 anos. O que significa dizer que nesta indústria existe maioritariamente uma população jovem. Curioso é que, ao nível mundial a indústria do turismo tende a empregar uma população jovem (Cohen, 1984). Porém, não se pode deixar de salientar que a característica demográfica de São Tomé e Príncipe é a de ser predominantemente uma população jovem, o que justifica a presença tão forte de mão-de-obra jovem na indústria.

Quadro 20. Idade dos Funcionários

Distribuição por idade	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
18 a 25	37	21,6	21,6
26 a 35	71	41,5	63,2
36 a 45	47	27,5	90,6
46 a 55	13	7,6	98,2
Mais de 55	3	1,8	100,0
Total	171	100,0	

Gráfico 1. Idade dos Funcionários

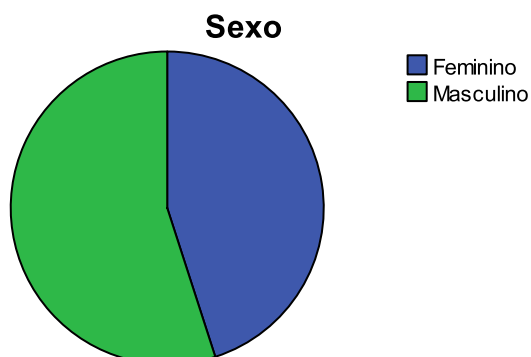


A proporção dos homens e mulheres que trabalham na indústria estão ligeiramente distanciadas ou seja, os homens são um total de 55% e as mulheres de 45%. Todavia é importante realçar que ao nível geral a população feminina é superior a masculina em São Tomé e Príncipe. Porém o desemprego também apresenta-se mais acentuado na população feminina.

Quadro 21. Sexo dos Funcionários

		Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Sexo	Feminino	77	45,0	45,0
	Masculino	94	55,0	100,0
	Total	171	100,0	

Gráfico 2. Sexo dos Funcionários



Quanto ao nível educacional, a escolaridade dos trabalhadores é maioritariamente de 9º e 11º ano de escolaridade (cerca de 81% trabalhadores têm entre 9º e 11º ano). O que vai ao encontro das informações obtidas na entrevista. Esta característica da mão-de-obra envolve várias explicações sendo de salientar duas, que a nosso ver, são mais pertinentes para a problemática em análise. Em primeiro lugar estamos a falar de um país onde a população é muito pobre e logo com acesso limitado a certos níveis do ensino/educação, ou seja, a grande parte da população está limitada a escolaridade obrigatória. Como indicado na análise teórica, a educação obrigatória em São Tomé e Príncipe vai até ao 11º ano de Escolaridade. Em segundo lugar, São Tomé e Príncipe é um país onde a existência do ensino superior e profissionalizante ainda constitui um desafio para o Estado. A este propósito, consideramos apesar de ser fundamental investir mais na formação na área do turismo, esta ainda não é sentida como uma prioridade local, uma vez que desconhecemos a existência de escolas de formação profissional na área do turismo em São Tomé e Príncipe. Assim sendo, a mão-de-obra tem obrigatoriamente um reduzido nível da educação/formação e qualificação.

Quadro 22. Escolaridade dos Funcionários

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
4ª Classe	16	9,4	9,4
6º Ano de escolaridade	34	19,9	29,2
9ª Ano de escolaridade	55	32,2	61,4
11º Ano de escolaridade	46	26,9	88,3
12º Ano de escolaridade	10	5,8	94,2
Licenciatura	10	5,8	100,0
Total	171	100,0	

Gráfico 3. Escolaridade dos Funcionários



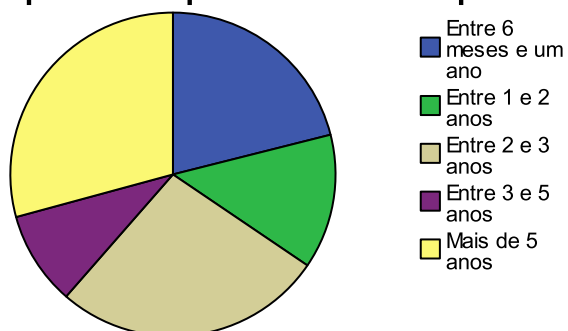
No que se refere ao tempo de trabalho na empresa verifica-se que uma parte significativa (cerca de 29%) dos trabalhadores está na empresa há mais de cinco anos e entre dois e três anos (27%). Este aspecto pode ser considerado como benéfico para a empresa dada a reduzida rotatividade que está implícita. Porém, não se pode deixar de referenciar que algumas empresas onde os funcionários estão há mais anos são empresas com mais anos no mercado.

Quadro 23. Tempo de Trabalho dos Funcionários na Empresa

	Frequência	Percentagem em	Percentagem Acumulada
Entre 6 meses e um ano	36	21,1	21,1
Entre 1 e 2 anos	23	13,5	34,5
Entre 2 e 3 anos	46	26,9	61,4
Entre 3 e 5 anos	16	9,4	70,8
Mais de 5 anos	50	29,2	100,0
Total	171	100,0	

Gráfico 4. Tempo de Trabalho dos Funcionários na Empresa

Há quanto tempo trabalha na empresa



➤ Condições de Trabalho oferecidas aos Funcionários

Uma das principais condições de trabalho oferecidas a destacar é o contrato de trabalho, já que é o principal elo de ligação entre o funcionário e a entidade patronal. No geral todos os trabalhadores possuem contrato de trabalho independentemente da sua forma. Importa salientar a representatividade do contrato de trabalho de tipo permanente. Grande parte dos trabalhadores (49%) é portadora de um contrato de trabalho permanente. Contudo é de realçar que esta representatividade do contrato permanente vai ao encontro da quantidade do tempo que os trabalhadores exercem a sua função dentro da empresa, pois no gráfico anterior é possível observar que a maioria dos trabalhadores está nas empresas há mais de cinco anos e entre dois e três anos. Pode-se considerar que pelo facto da maioria dos funcionários ser portador de um contrato de trabalho, as empresas estão a cumprir com um dos seus deveres básicos. O que demonstra um certo cumprimento das dos princípios básicos das leis laborais

estabelecidas no Regime Jurídico das Condições Individuais de Trabalho (Lei nº 6/92 de 11 de Julho). Este regime regula as condições de contratação e de despedimento.

Quadro 24. Tipos de Contrato de Trabalho

	Frequência	Percentagem em	Percentagem Acumulada
(a) Temporário	48	28,1	28,1
(b) Permanente	84	49,1	77,2
(c) A termo certo	17	9,9	87,1
(d) A termo incerto	22	12,9	100,0
Total	171	100,0	

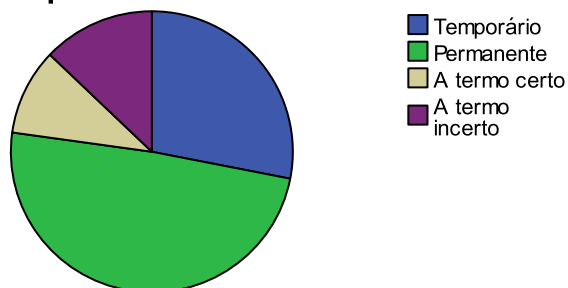
Notas:

Considere-se o seguinte, segundo (Rosa, M. e Pegado, E. et al, 2000: 48-51).

- (a) Contrato de Trabalho Temporário compreende duas relações jurídicas. Uma com a empresa de trabalho temporário e a outra com a empresa onde vai exercer a função. Implica a prestação de serviço temporariamente
- (b) Contrato de Trabalho Permanente: trabalhadores cujo horizonte temporal do seu vínculo contratual é visto como estável.
- (c) Contrato de Trabalho a Termo: prestação de mão-de-obra durante um certo período, decorrido o qual cessa.
- (d) Contrato de Trabalho a Termo Incerto: contrato de trabalho sem prazo estipulado da sua caducidade.

Gráfico 5. Tipos de Contrato de Trabalho

Que tipo de contrato de trabalho tem



Quanto ao salário dos funcionários verifica-se que a maioria dos trabalhadores (82%) ganha um vencimento superior a 600 mil dobras, aproximadamente 25 euros. O que pode ser considerado como um aspecto positivo, dado que este valor está acima do salário mínimo nacional que são 600 mil dobras. Porém esse valor continua sendo efectivamente insuficiente se o relacionarmos com o elevado custo de vida existente no país.

Quadro 25. Remuneração dos Funcionários

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Menos que 600 mil dobras	14	8,2	8,2
600 mil dobras	17	9,9	18,1
Mais de 600 mil dobras	140	81,9	100,0
Total	171	100,0	

Gráfico 6. Remuneração dos Funcionários



Em relação ao tempo diário do exercício da actividade, a maioria, ou seja, cerca de 70% dos funcionários respondeu que trabalha 8 horas por dia. Este período equivale a 40 horas semanais. Esta constatação é benéfica para as empresas dado que segundo a lei sobre o trabalho⁵⁸, os trabalhadores não podem ultrapassar as 40 horas semanais.

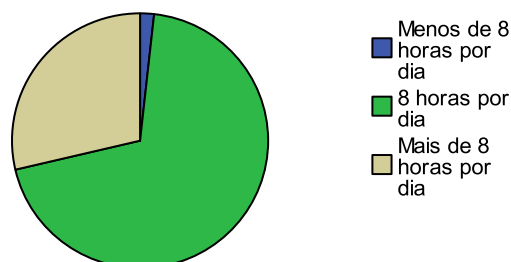
Quadro 26. Tempo Diário de Exercício da Actividade

	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Menos de 8 horas por dia	3	1,8	1,8
8 horas por dia	119	69,6	71,3
Mais de 8 horas por dia	49	28,7	100,0
Total	171	100,0	

⁵⁸Regime Jurídico das Condições Individuais de Trabalho (Lei nº 6/92 de 11 de Julho).

Gráfico 7. Tempo Diário do Exercício da Actividade

Em média, qual o seu tempo de trabalho diário



Em relação ao direito de férias, a maioria dos funcionários (89%) goza deste direito. O que igualmente constitui um bom indicador para a empresa, pois demonstra o cumprimento de alguns deveres institucionais básicos. Quanto aos dias de férias constata-se que a maioria (90%) dos inquiridos afirma ter férias entre quinze dias e um mês. O que de certa forma é também uma evidencia do cumprimento das leis laborais. Porém, a maioria (57%) dos trabalhadores não recebe o subsídio de férias.

Quadro 27. Gozo de Férias

	Frequência	Percentagem em	Percentagem Acumulada
Não	17	9,9	10,1
Sim	152	88,9	100,0
Total	169	98,8	
Valor omitido	2	1,2	
Total	171	100,0	

Tal como o subsídio de férias também a maioria dos trabalhadores não recebe formação (66%) e prémios de desempenho (82%) por parte da empresa. Facto curioso a realçar é que esta resposta dos inquiridos de certa forma choca com as respostas dos gestores na entrevista, já que a maioria defende ter atribuído prémios de desempenho e formação aos seus funcionários. Todavia desconhece-se o que de facto significa para os funcionários a formação. No entanto, não se pode deixar de salientar que a formação, como vista na análise teórica, muitas vezes é pouco valorizada pelas entidades profissionais devido aos custos que estas estão associadas e devido ao problema da rotatividade. Porém, esta última não parece ser um problema presente nas empresas do turismo em São Tomé e Príncipe.

➤ **Dados da Caracterização Sócio-Demográfica (cruzamento de variáveis)**

Observamos relação entre o género dos funcionários e o nível de escolarização. Foi possível constatar que existem diferenças reduzidas entre as percentagens de mulheres e de homens

que têm determinado grau de escolaridade, apesar do teste do qui-quadrado ser igual a 0,8⁵⁹. As percentagens apenas divergem no 6º ano de escolaridade já que, as mulheres com 6º ano de escolaridade são inferiores que percentagens dos homens (mulheres 35%, homens, 66%) com 6º ano de escolaridade. Contudo é de destacar que, apesar de numericamente inferiores, os níveis escolares das mulheres podem ser equiparados aos níveis escolares dos homens. Este aspecto é bastante interessante para a análise, dado que demonstra que em São Tomé e Príncipe apesar de pouco qualificados, os recursos humanos de ambos os sexos têm níveis académicos equiparáveis (ver quadro 7 de anexo 1). Não é por acaso que o IDH de São Tomé e Príncipe se encontra numa das melhores posições em comparação com os países de PALOP.

A remuneração dos trabalhadores também foi objecto de cruzamento com outras variáveis, já que, esta é dos principais factores assente no posto de trabalho. Assim, esta foi cruzada com o sexo dos funcionários, escolaridade e tempo de trabalho na empresa. Quanto a relação remuneração/ sexo, constatamos que, a remuneração mais alta ou mais baixa não está relacionada com o sexo dos funcionários, uma vez que existe pouca diferença na percentagem dos homens e de mulheres que ganham menos que 600 mil dobras, 600 mil dobras e mais de 600 mil dobras (ver quadro 8 de anexo 1). Em relação a escolaridade dos trabalhadores, foi possível verificar que não existe uma relação de dependência entre mais ou menos formação e mais ou menos salários. Pois os resultados estão bastante equilibrados na medida em que a maioria (82%) dos trabalhadores independentemente da sua escolaridade ganha mais de 600 mil dobras (ver quadro 9 de anexo 1). No que respeita a remuneração/tempo de trabalho na empresa, também foi possível constatar que, são variáveis independentes entre si já que, independentemente dos anos de trabalho, a maioria dos trabalhadores (82%) (ver quadro 10 de anexo 1) recebe mais de 600 mil dobras. No entanto, interessa destacar que os trabalhadores que estão na empresa há mais de cinco anos tendem a ganhar mais do que os que estão a menos anos. Situação que poderá estar relacionada com um qui-quadrado de 0,9. Porém, esta situação poderá justificar-se pela representatividade numérica dos trabalhadores que estão há mais tempo na empresa.

Uma das relações que também procuramos observar foi ao nível do género dos trabalhadores e a respectiva distribuição da idade. Constatamos que, tanto os trabalhadores de sexo masculino como os trabalhadores de sexo feminino têm maior representatividade na faixa etária dos 26 a 35 anos (homens, 44%; mulheres, 56%). O que demonstra que a indústria de facto está constituída por uma população sobretudo jovem. Porém, não se pode dizer que existe uma relação de interdependência entre as idades dos trabalhadores e o sexo, já que nas outras faixas etárias as percentagens são bastante similares (ver quadro 6 de anexo 1).

⁵⁹ Aplicamos sistemicamente o teste do qui-quadrado o qual não demonstrou uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis. Deduzimos que a principal causa desta constatação é atinente à dimensão reduzida da amostra bem como ao número de categorias das variáveis o qual nem sempre era reduzido. Como tal, apesar de o termos utilizado apenas pontualmente apresentamos os seus valores na análise estatística efectuada.

As dificuldades sentidas pelos trabalhadores também foram objecto de observação, já que procuramos saber se existe alguma relação desta com a escolaridade dos trabalhadores. Foi possível observar que o nível da escola dos trabalhadores não está dependente do sentir ou não dificuldade durante a realização das tarefas. Independentemente dos níveis académicos a maioria (66% no total da amostra) respondeu já ter sentido alguma dificuldade durante a realização das suas tarefas (ver quadro 11 de anexo 1).

Tal como a relação dificuldade sentida/escolaridade dos funcionários, também foi interessante verificar se existe alguma relação de dependência entre a recepção da formação por parte da empresa e a escolaridade dos trabalhadores. Assim, foi possível verificar que o nível de habilitação também não está dependente da recepção da formação ou não por parte da empresa, já que em todos os níveis académicos é possível observar que a maioria (66%) declara nunca ter recebido formação por parte da empresa (ver quadro 12 de anexo 1).

Por último achámos pertinente analisar a relação entre as diferentes funções na empresa e o sexo, dos trabalhadores. Constatamos que, existe pouca diferença em relação à distribuição das funções ocupadas e o sexo dos funcionários. Apenas algumas funções como empregada de limpeza (mulheres 22%, homens 1%), e administrativa (mulheres 13%, homens 3%) é que cabem maioritariamente aos trabalhadores do sexo feminino. Situação que pode ser explicada pelo facto dessas funções estarem tradicionalmente associadas as mulheres. Facto semelhante constata-se nas funções de segurança (homens 10,6%, mulheres 0%), jardineiro (homens 10%, mulheres 0%) e pedreiro (homens 4%, mulheres 1%) que são maioritariamente ocupadas pelos indivíduos de sexo masculino (ver quadro 13 de anexo 1).

➤ **Motivos de Satisfação e Insatisfação dos Funcionários**

Constata-se que a maioria (84%) dos trabalhadores dizem sentir-se bem na empresa, sendo de destacar que os principais motivos de satisfação são o contacto com as pessoas e o bom ambiente de trabalho. Estes motivos de satisfação por parte dos trabalhadores podem estar relacionados com a boa relação existente entre os trabalhadores e entre estes e diversas hierarquias. Em relação ao motivo de insatisfação, constata-se que o salário constitui o principal motivo de insatisfação. Como acima indicado, o salário dos trabalhadores apesar de superior ao salário mínimo ainda é insuficiente tendo em conta o custo de vida em STP.

Quadro 28. Motivos de Satisfação na Empresa

		Respostas		Percentagem dos casos
		N	Percentagem em	
\$P.28 ^a	salário	25	12,2%	14,6%
	horário de trabalho	17	8,3%	9,9%
	incentivos da empresa	11	5,4%	6,4%
	contactos com pessoas	48	23,4%	28,1%
	proximidade com o local de residência	17	8,3%	9,9%
	bom ambiente de trabalho	51	24,9%	29,8%
	outro	3	1,5%	1,8%
	nenhum	33	16,1%	19,3%
Total		205	100,0%	119,9%

Quadro 29. Motivos de Insatisfação na Empresa

		Respostas		Percentagens dos casos
		N	Percentagens	
\$p.29 ^a	salário	105	51,2%	61,8%
	horário de trabalho	10	4,9%	5,9%
	falta de incentivos da empresa	38	18,5%	22,4%
	distância com o local de residência	9	4,4%	5,3%
	mau ambiente de trabalho	9	4,4%	5,3%
	outro	4	2,0%	2,4%
	nenhum	30	14,6%	17,6%
Total		205	100,0%	120,6%

➤ **Ambiente de Trabalho em Geral: Relação com os superiores hierárquicos, gestores e entre os colegas de trabalho**

Parte significativa (49%) dos funcionários respondeu que a relação com os seus superiores hierárquicos é boa. O que significa dizer que existe de facto um bom ambiente de trabalho. Tal como a relação com os superiores hierárquicos, a relação entre os colegas (50%) e com os gestores (40%) também é boa. O que leva a crer que de facto, no geral, as condições de realização de trabalho são saudáveis. Curioso é destacar que a resposta dos inquiridos vai ao encontro das respostas dos gestores na entrevista, isso porque, quando questionados sobre o relacionamento com os funcionários, a maioria respondeu ter uma boa relação com os seus funcionários. Se observarmos a necessidade da comunicação entre as hierarquias, pode-se dizer que esta também é boa, já que os colaboradores defendem ir directamente aos superiores quando precisam da sua orientação acerca do trabalho. Em síntese a relação entre os funcionários e entre estes e diversas hierarquias é boa. Apesar estar-se a analisar uma realidade específica com características sociais e culturais próprias, verifica-se que o sistema de gestão dos recursos humanos destas empresas está bastante próxima da corrente das

relações humanas da GRH. O que pode ser considerado como um aspecto positivo dado que esta corrente da gestão tende a ser o melhor modelo de gestão a seguir na actualidade.

Gráfico 8. Relação dos Funcionários com o Superior Hierárquico



Gráfico 9. Relação entre Funcionários

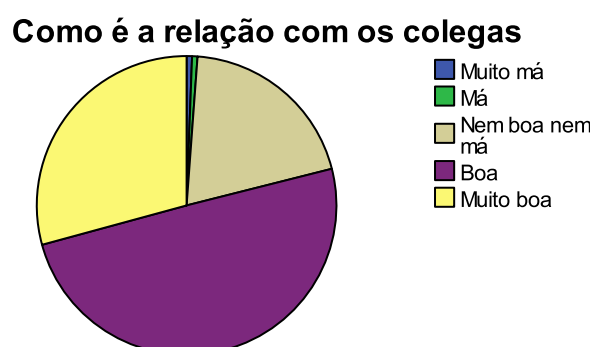
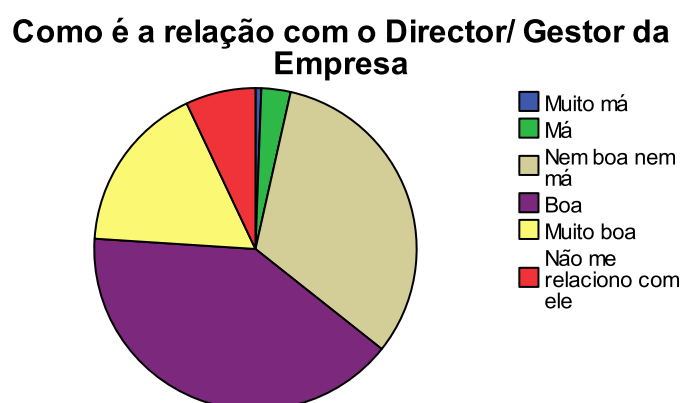


Gráfico 10. Relação dos Funcionários com o Director/Gestor da Empresa



➤ Atitude dos Funcionários em relação à Entidade Profissional

Em relação ao cumprimento do horário de trabalho, de acordo com as respostas dos trabalhadores, pode-se considerar que a sua atitude em relação a entidade profissional é de responsabilidade, pois a maioria (77%) (ver quadro 3 de anexo 1) dos trabalhadores declarou chegar sempre a horas no trabalho. Tal como o cumprimento do horário de trabalho a maioria (60%) (ver quadro 4 de anexo 1) dos funcionários respondeu que não costuma faltar ao trabalho. Estas atitudes de responsabilidade perante a entidade profissional poderão estar relacionadas com a necessidade que os funcionários têm em manter o seu posto de trabalho, pois deste depende o seu sustento e das suas famílias. Adicionalmente, a elevada taxa de desemprego (41% da população activa⁶⁰) presente no país obriga a que os trabalhadores tenham uma maior responsabilidade face a entidade profissional e o seu posto de trabalho.

Tal como nas outras variáveis, verifica-se que maioria dos funcionários (92%) (ver quadro 5 de anexo 1) gosta da sua função na empresa. O que mais uma vez pode ser justificado pelo bom ambiente de trabalho existente. Em relação a dificuldades alguma vez sentidas, a maioria (66%) dos funcionários declarou já ter sentido dificuldade durante a realização do trabalho. A principal dificuldade já sentida pelos trabalhadores é o domínio da língua estrangeira. Cerca de 27% dos funcionários escolheram a língua como sendo a sua principal dificuldade. A dificuldade no domínio da língua estrangeira poderá estar relacionada com o nível da qualificação dos funcionários. De ponto de vista da interacção com os turistas é preocupante na medida em que poderá ter implicação na qualidade da prestação dos serviços.

Gráfico 11. Principal Dificuldade Sentida pelos Funcionários no Exercício da Actividade



⁶⁰Esta percentagem corresponde a população activa do ano de 2008. Dados do Ministério de Trabalho.

4.3. Síntese e Verificação das Hipóteses

De acordo com os resultados obtidos através da entrevista aos gestores e dos inquéritos aplicados aos funcionários constata-se que a qualificação dos recursos humanos tem maior representatividade no 9º e 11º ano de escolaridade. Isso demonstra que de facto a qualificação dos funcionários ainda é incipiente. Todavia, os gestores dizem estar satisfeitos com essa mão-de-obra uma vez que ela não tem implicação negativa na produtividade da empresa, sobretudo no contexto local. No entanto, os gestores demonstram insatisfação quanto à reduzida autonomia e responsabilidade dos funcionários em relação à realização da actividade. Para alguns gestores, os deficits obtidos em relação aos recursos humanos estão ligados à própria cultura dos são-tomenses no sentido da reduzida auto-responsabilização profissional. Deste modo, quanto a primeira hipótese: (1ª) *A mão-de-obra no sector do turismo é pouco qualificada tornando-se um obstáculo à produtividade das empresas.* Pode-se considerar que esta hipótese não foi verificada na sua totalidade, na medida em que, apesar da mão-de-obra ser pouco qualificada, ela não representa um obstáculo à produtividade das empresas. Porém, a nosso ver, de acordo com a maior exigência neste sector de actividade profissional que envolve cada vez maiores desafios, consideramos que a qualificação da mão-de-obra será sentida como uma prioridade em termos de produtividade num curto lapso de tempo.

No que respeita a segunda hipótese: (2ª). *As condições do trabalho satisfazem as necessidades dos trabalhadores e da empresa.* Pode-se considerar que esta hipótese foi verificada, sendo de salientar apenas a problemática da insatisfação dos trabalhadores em relação ao salário, e a preocupação dos gestores em relação à reduzida autonomia e responsabilidade dos funcionários na realização da actividade. No geral esta hipótese foi comprovada, ou seja, as condições de trabalho satisfazem as necessidades dos trabalhadores e da empresa. Quando os funcionários foram questionados sobre os motivos de satisfação, a maioria (84%) respondeu sentir-se bem na empresa, sendo que os principais motivos de satisfação estão relacionados com o bom ambiente de trabalho e o contacto com as pessoas. Importa destacar o bom ambiente de trabalho uma vez que tanto os funcionários como os gestores responderam que o ambiente de trabalho na empresa é bom, as relações entre diferentes hierarquias são no geral, boas.

Conclusão

A economia de São Tomé e Príncipe teve duas fases depois da independência. Uma fase que se situa entre 1975 e 1985 e uma segunda fase que inicia em 1985 e que vai até actualidade. A primeira fase é característica do regime político monopartidário, onde a economia era centralizada e fechada. Este regime não permitia de forma alguma a presença do sector privado. O Estado procedeu à nacionalização de todo o sistema económico do país, com destaque para a nacionalização de roças de plantações. No entanto, as mudanças levadas a cabo não trouxeram benefícios para a economia, uma vez que, o sector de cacau que é o principal vector da economia sofreu desvalorizações profundas. Adicionalmente, a reduzida competência dos recursos humanos que assumiram o controlo de toda actividade económica estatal trouxe consequências bastantes negativas para a economia de São Tomé e Príncipe, tornando-a débil e vulnerável. A segunda fase que se inicia em 1985 até a actualidade é caracterizada pelo surgimento do multipartidarismo e com este a liberalização da economia. Houve um conjunto de reformas levadas a cabo pelo governo no sentido de dinamizar a economia. No entanto, em 1997 deu-se um dos maiores colapsos da economia com diversas irregularidades macroeconómicas. De novo, o cacau que é o principal factor da economia sofre desvalorização acentuada. Contudo, um aspecto bastante positivo a destacar foi a liberalização total do sector privado.

O sector privado foi, antes da independência, um dos maiores responsáveis pelo progresso económico do país. Este sector de acordo com a análise teórica é capaz de amplificar a economia com necessidade de criação de novas estruturas institucionais, infra-estruturas a vários níveis, novas tecnologias, criação de emprego e formação dos recursos humanos. Naquele cenário da crise económica acentuada foi graças a sectores como comércio e turismo que a economia de São Tomé e Príncipe conseguiu suportar os maus resultados verificados. O sector do turismo em 2004 foi considerado como principal impulsionador da economia. Em 2006 a economia conheceu um PIB no valor de cerca de 5,5 graças ao sector do turismo. O turismo também permitiu a expansão de voos internacionais e de unidades hoteleiras. Na actualidade, o turismo apresenta-se como um dos principais estimuladores da economia em São Tomé e Príncipe.

O sector do turismo acelera ao mesmo tempo os processos do crescimento económico com destaque para a criação de infra-estruturas mais sofisticadas e de emprego ao nível geral, ou seja, permite o desenvolvimento económico, social, cultural e político quer dos cidadãos do país de acolhimento quer dos cidadãos turistas. Adicionalmente, o sector do turismo pode ser considerado como um dos principais sectores que contribui em simultâneo para o crescimento das economias desenvolvidas e menos desenvolvidas. Nas economias menos desenvolvidas, mais especificamente, nas pequenas ilhas subdesenvolvidas como é o caso de São Tomé e Príncipe, o turismo surge como uma estratégia de desenvolvimento dado as potencialidades naturais existentes. Porém é importante realçar que as condições naturais não são o único

potencial do desenvolvimento do sector do turismo, dado que, as ilhas enfrentam vários problemas com destaque para as infra-estruturas básicas ao bom funcionamento do país e reduzida qualificação dos recursos humanos.

Em relação aos recursos humanos constatou-se que São Tomé e Príncipe, apesar de possuir uma das taxas de alfabetização mais altas do continente africano e de índice de desenvolvimento humano, considerado razoável (123) em comparação com os países de PALOP, tem problemas acentuados com a qualificação dos recursos humanos. Este panorama suscitou a necessidade de caracterizar a qualificação dos recursos humanos dentro do sector privado do turismo. Por conseguinte também surgiu a necessidade de caracterizar as condições de trabalho dos funcionários, tendo em conta que ambas as vertentes contribuem para o desenvolvimento das empresas. Para melhor delimitar a análise da qualificação dos recursos humanos e das condições de trabalho dos funcionários nestas indústrias foi necessário fazer um estudo empírico nas principais unidades hoteleiras do país.

Deste modo, a investigação permitiu chegar à conclusão que o turismo em São Tomé e Príncipe é característico de uma mão-de-obra pouco qualificada, apesar de, no contexto local não afectar negativamente a produtividade das empresas. Todavia, se o sector for comparado à concorrência externa possui claramente uma mão-de-obra pouco qualificada podendo afectar negativamente a qualidade da prestação do serviço.

No que respeita as condições de trabalho verificou-se que estas são boas, uma vez que, as empresas cumprem com os requisitos básicos dos direitos dos trabalhadores. Numa perspectiva da moderna gestão dos recursos humanos o contexto local poderá ser relacionado as teorias das relações humanas uma vez que estas privilegiam a satisfação dos funcionários e dos empregadores como sendo fundamentais a produtividade da empresa. De acordo com os gestores e funcionários as condições de trabalho satisfazem a necessidade destes e da empresa. Em síntese, pode-se dizer que o sector privado em especial o sector do turismo apesar de ainda ser incipiente é claramente um caminho a seguir no desenvolvimento económico, social, cultural e político de São Tomé e Príncipe. No entanto, esta dinâmica está altamente dependente das condições de infra-estruturas e dos recursos humanos qualificados.

Bibliografia

- BANCO DE PORTUGAL. (2000). *Evolução das Economias dos PALOP e de Timor Leste*. Lisboa: Banco de Portugal: Departamento de Relações Internacionais. Área de Cooperação;
- BANCO DE PORTUGAL. (2004/2005). *Evolução das Economias dos PALOP e de Timor Leste*. Lisboa: Banco de Portugal: Departamento de Relações Internacionais. Área de Cooperação;
- BANCO DE PORTUGAL. (2009/2010). *Evolução das Economias dos PALOP e de Timor Leste*. Lisboa: Banco de Portugal: Departamento de Relações Internacionais. Área de Cooperação;
- BAUM, Tom. (2007). "Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change". *ScienceDirect*. Tourism Management, 28, pp. 1383-1399.
- BAUM, Tom. (2006). *Human Resource Management of Tourism, Hospitality and Leisure: An International Perspective*. Thomson, London.
- BECHTEL, Roman. (2007). *Calculating Human Capital: The Market Based Valuation of the Human Resource*. German Journal of Human Resource Research, vol 21, issue 3. pp.206-231.
- BILHIM, João. (2007). *Gestão e Boas Práticas de Investimento em Capital Intelectual no Sector Hoteleiro*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BIHIM, João. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI).
- BILHIM, João. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BINNS, Tony e NEL, Etienne. (2002, Set). "Tourism as a Local Development Strategy in South Africa". vol. 168, nº. 3. (s/l): *Royal Geographical Society*, pp. 235-247.
- BOWEN, David; GALANG, Carmen; et tal. (2002). "The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance". *Wiley InterScience*, vol 41, nº1, pp. 103-122.
- BRITO, Brígida. (2006). *Turismo em Espaço Rural, a Experiência de São Tomé e Príncipe*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- BRITO, Brígida. (2010). *Turismo em Meio Insular Africano. Potencialidades, constrangimentos e impactos*. Lisboa: Gerpress, Comunicação Empresarial e Marketing.
- BRITO, Brígida et al. (2010). *Turismo, potencialidades, constrangimentos e impactos*. Lisboa: Gerpress, Comunicação Empresarial e Marketing.
- CAETANO, António e VALA, Jorge. (2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Caixa Geral de Depósitos. (2006). *São Tomé e Príncipe Olhar o Futuro*. 1ªedição. Lisboa: Caixa Geral de Depósitos.
- CARMO, Hermano e FERREIRA, Malheiro. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa. Universidade Aberta.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como Incrementar Talentos na Empresa*. São Paulo: Editora Atlas S.A
- COHEN, Erik. (1984). "The Sociology of Tourism: Approaches, Issues, and Findings". *Annual Review of Sociology*, vol 10. pp. (373-392).

- Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe*; Assembleia Nacional, 6 de Dezembro de 2002.
- COSTA, Ivan. (2010). *Contributo do PNUD para o Desenvolvimento de São Tomé e Príncipe. Relatório de Estágio*. Coimbra: Faculdade de Economia de Coimbra (edição policopiada).
- ESPÍRITO SANTO, Paula. (2008). *Estudos de Comunicação Política*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- ESPÍRITO SANTO, Paula. (2010). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais. Gênese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Edições Sílabo
- FURTADO, José (2008). *A Edição de Livros e a Gestão Estratégica*. Lisboa: BooktailorsB.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento-GEP e Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social- MTSS. (2007). *Estudo Comparado de Qualificações (Skills Audit)*. Colecção Cogitum, nº 28. Lisboa: GEP/MTSS.
- GERSON, Allan. (2001, Jan). "The Private Sector's Role". vol.95, nº 1. (s/l): *American Journal of International Law*, pp. 102-119
- GRAÇA, Pedro (2009). *O Anticolonialismo Africano (entre a Colonização e Descolonização dos PALOP)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento. (s/d). *Programa Indicativo de Cooperação Portugal/S. Tomé e Príncipe 2008-2011*. IPAD.
- INTERNATIONAL CONSULTANTS IBERIA. (2009, Maio). *São Tomé e Príncipe – Plano de Desenvolvimento do Turismo*. Relatório.
- INVESTORS' GUIDE TO SÃO TOMÉ AND PRÍNCIPE* (2008 Agosto). Nova Iorque: Universidade de Columbia.
- LEMO, Maria Manuela e CARDOSO, Castro. (2005). *Importância da Criação de Infra-estruturas e da Formação de recursos Humanos no Desenvolvimento. Os Casos de Cabo Verde e São. Tomé e Príncipe*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa Tese de Doutoramento (edição policopiada).
- MARTINS, Catarina e MACHADO, Carolina. (2005). "A Rotação do Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: O Caso da Região do Porto e Norte de Portugal". *Revista, Turismo & Desenvolvimento*, vol II, nº2.
- MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro et al. (2008). "Human Resource Management as a Field of Research. *British Journal of Management*", vol 19, pp. 103-119.
- NÓBREGA, Álvaro. (2004). *The Africanization of Democracy. The Case of Guiné-Bissau*. Lisboa: ISCSP.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (1995). *Support of Private Sector Development*. Paris: OCDE
- OLIVEIRA, Jorge. (1993). *A Economia de S. Tomé e Príncipe*. Lisboa: Instituto de Investigação Científica Tropical.

- PALMIRA, Marinha. (2009). *O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e da Orientação Empreendedora no Desempenho das Empresas Portuguesas*. Porto: Faculdade da Economia da Universidade de Porto. Tese de Mestrado (edição policopiado).
- ROSA, Álvaro e TEIXEIRA, António. (2002). *Perspectivas da Gestão Estratégica*. Lisboa: Ad Litteram.
- ROSA, Maria Teresa e PEGADO, Elsa. et al. (2000). *Trabalho Precário, Perspectivas de Superação. Estudos e Análises, 41*. Lisboa: Editora Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- ROMANA, Heitor. (1997). *São Tomé e Príncipe Elementos para uma Análise Antropológica das suas Vulnerabilidades e Potencialidades*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- RUTE e TINY, Kiluange. (2005, Março). *Regime Jurídico das Condições Individuais de Trabalho*. São.Tomé: Ministério de Justiça.
- SAMPAIO, Sónia (2004). *A Importância da Formação dos Recursos Humanos no Turismo*. Minho: Universidade de Minho. Tese de Mestrado (edição policopiado).
- SIEBERT, Gerhard. (2001). *Camaradas, Clientes e Compadres Colonialismo, Socialismo e Democratização em São Tomé e Príncipe*. 1ªedição (Tradutor: Marques, Ferreira). Lisboa: Vega Editora.
- SEIBERT, Gerhard. (2002). *Camaradas, Clientes e Compadres. Colonialismo, Socialismo e Democratização em São Tomé e Príncipe*. 2ª edição. (Tradutor: Marques, Ferreira e Dourado, Ana). Lisboa: Vega Editora;
- SOUSA REBELO, António. (2004). *Da Teoria da Relatividade Económica Aplicada à Economia Internacional e às Políticas de Cooperação*. Lisboa: Colecção TESES. Universidade Lusíada Editora.
- TEIXEIRA, Sebastião. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, L.^{da}
- STRONZA, Amanda. (2001). "Anthropology of Tourism: Forging New Ground for Ecotourism and Other Alternatives. *Annual Review of Anthropology*, vol 30, pp. 261-283.
- United the Nation. (2010). *African Statistical Yearbook*. UN.
- WAI, Li-Qun, LIU, Jun e tal. (2008). "The Role of Corporate Culture in The Process of Strategic Human Resource Management: Evidence From Chinese Enterprises". *Wiley InterScience*, vol, 47, nº 4, pp. 777-794.
- WORLD BANK. (2009). *Doing Business in 2010: São Tomé and Príncipe*. Washington: World Bank.
- WORLD TRADE AND TOURISM COUNCIL. (30 Abril, 2010). *Progress and Priorities 2009/2010*. Annual Report. (s/l): WTTC
- YANG, Hui-O. (2009). "Contemporary Human Resource Management Issues and Concerns in the Hotel Industry: Identifying the Priorities". *International Journal of Organizational Innovation*

ANEXOS